MALCOLM GLADWELL

Excepționalii

POVESTEA
SUCCESULUI

PUBLICA

MALCOLM GLADWELL

EXCEPŢIONALII

POVESTEA SUCCESULUI

Traducere din engleză de
Cătălin Georgescu

Cuvânt înainte de
Mihaela Nicola

PUBLICA

The original title of this book is:
Outliers. *The Story of Succes*, by Malcolm Glad well, published Little Brown & Company, a division of Hachette Book Group, Inc, NY, USA, 2008.

Copyright © 2008 by Malcolm Gladwell
Copyright © Publica, 2009, pentru ediţia în limba română
ISBN 978 – 973 – 1931 – 14 – 2

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
GLADWELL, MALCOLM
Excepţionalii: povestea succesului / Malcolm Gladwell;
trad.: Cătălin Georgescu. — Bucureşti: Publica, 2009
ISBN 978 – 973 – 1931 – 14 – 2
I. Georgescu, Cătălin (trad.)
339.138

EDITORI:
Cătălin Muraru
Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV:
Bogdan Ungureanu

COPERTA:
Alexe Popescu

REDACTOR:
Valentin Protopopescu

DTP:
Cristian Coban

CORECTURĂ:
Rodica Petcu, Roxana Samoilescu

CUPRINS

Cuvânt înainte de Mihaela Nicola 9
Introducere. Misterul din Roseto 11

Partea întâi
Oportunitate

1 Efectul Matei 21
2 Regula celor 10.000 de ore 39
3 Problema cu geniile, *partea* întâi 69
4 Problema cu geniile, *partea a doua* 90
5 Cele trei lecţii ale lui Joe Flom 112

Partea a doua
Moştenire

6 Harlan, Kentucky 151
7 Teoria etnică a prăbuşirii avioanelor 165
8 Câmpuri de orez şi teste de matematică 207
9 Târgul Măritei 230
10 Concluzie: O poveste din Jamaica 247
Note 261
Mulţumiri 270

CUVÂNT ÎNAINTE

Admiraţia pentru succes este mereu însoţită de curiozitate în privinţa reţetei care l-a făcut posibil. Ne întrebăm şi întrebăm neobosit cărui ingredient se datorează succesul şi care este tiparul reuşitei. E greu să decidem dacă excepţionalismul are rădăcini culturale, biologice sau este pur şi simplu, trivial, o chestiune de noroc.

Antropologi, studii academice, sociologi şi oameni de ştiinţă se străduiesc perpetuu să ne ofere un răspuns valid care să se aştearnă peste convenţii şi să acomodeze propriile noastre interpretări. Se ivesc însă, mereu, alte exemple iar narativul (auto) biografiilor publicate evocă preponderent meritele personale ale oamenilor cu realizări speciale. Pentru că acesta nu constituie un răspuns suficient sau general acceptabil căutăm în continuare să ştim dacă înzestrarea genetică, talentul înnăscut, atributele native, inteligenţa, cunoaşterea sau… Hazardul desenează pentru fiecare dintre noi traiectoria destinului (de succes). Sau efortul pe care îl presupune regula obligatorie a celor 10.000 ore de muncă? Sau alegerile pe care le facem în momente de răscruce? Sau o ecuaţie neştiută, fluidă, cu multe variabile, a tuturor ingredientelor de mai sus?

Lectura pe care o recomandăm mai departe oferă, în cheie simplă, la capătul unei documentări complexe, răspunsul cel mai interesant. Acesta va fi drag cititorului care nu a atins (încă) succesul visat şi va fi, negreşit, îmbrăţişat de cititorul ale cărui vise s-au împlinit. Este o carte destinată oamenilor excepţionali, căci numai aceştia

au, în fapt, înţelepciunea de a trece dincolo şi dincoace de preţuirea sinelui.

Mihaela Nicola

INTRODUCERE
MISTERUL DIN ROSETO

„Oamenii aceştia mureau de bătrâneţe. Şi cu asta, basta”.

Ex-cep-ţi-onal – substantiv

1: ceva situat în afara sferei obişnuitului sau clasificat ca diferit de o anumită categorie definită ca fiind de bază, principală.

2: o observaţie statistică evident diferită ca valoare de altele din aceeaşi gamă.

1.

Roseto Valfortore se află la o sută de mile sud-est de Roma, la poalele Apeninilor, în provincia italiană Foggia. În stilul localităţilor medievale, orăşelul este organizat în jurul unei mari pieţe centrale. Cu faţa la piaţă, se ridică Palazzo Marchesale, palatul familiei Saggese, marii seniori de odinioară. Printr-o boltă laterală se ajunge la biserică, Madonna del Carmine – Doamna noastră de pe Muntele Carmine. Trepte înguste de piatră urcă dealul, flancate de

case de piatră înghesuite, cu două etaje şi acoperişuri din ţiglă roşie.

Secole la rând, *paesanii* din Roseto au muncit în minele de marmură de pe dealurile vecine sau au cultivat câmpurile din vale, mergând patru-cinci mile în josul dealului dimineaţa şi apoi întorcându-se cu greu la drum de noapte. Viaţa era grea. Localnicii nu erau instruiţi, erau extrem de săraci şi fără mari speranţe de bunăstare economică, până când, la sfârşitul secolului al nouăsprezecelea, în Roseto s-a auzit de tărâmul oportunităţilor de dincolo de ocean.

În ianuarie 1882, un grup de unsprezece oameni din Roseto – zece bărbaţi şi un copil – a pornit pe ocean spre New York. Prima lor noapte în America au petrecut-o dormind pe podeaua unei taverne de pe Strada Mulberry, în cartierul Mica Italie din Manhattan. Apoi au pornit spre vest, găsind în final de muncă într-o mină de gresie la nouăsprezece mile mai la vest de oraşul Bangor, Pennsylvania. Anul următor, cincisprezece oameni din Roseto au plecat din Italia în America, şi câţiva membri ai acelui grup au ajuns tot în Bangor, alăturându-se compatrioţilor lor de la cariera de gresie. Aceşti emigranţi, la rândul lor, au scris celor de acasă despre ţara făgăduinţei din Lumea Nouă şi, în scurtă vreme, grupuri după grupuri şi-au făcut bagajele şi au pornit spre Pennsylvania, până când grupurile răzleţe de emigranţi s-au transformat într-o adevărată invazie. Numai în 1894, aproximativ 1 200 de italieni din Roseto au solicitat paşapoarte pentru America, abandonând total satul lor de origine.

Emigranţii au început să cumpere pământ pe un versant stâncos, legat de Bangor doar printr-un drum de căruţe abrupt, brăzdat de făgaşe. Au construit două case din piatră îngrămădite una în alta, cu acoperişuri din gresie, în mijlocul potecilor înguste care coborau şi urcau

colina. Au construit o biserică şi au numit-o Our Lady of Mount Cârmei (Doamna noastră de pe muntele Carmel). Strada principală au numit-o Bulevardul Garibaldi, în cinstea marelui erou al Italiei unite. La început, au numit orăşelul Noua Italie. Dar l-au schimbat în scurt timp cu ceva care părea mai potrivit, dat fiind că majoritatea veniseră din acelaşi sat din Italia, cu câţiva ani în urmă. L-au numit Roseto.

În 1896, un tânăr preot plin de energie – Părintele Pasquale de Nisco – a luat în primire parohia de la Our Lady of Mount Cârmei. De Nisco a fondat societăţi spirituale şi a organizat festivaluri. A încurajat orăşenii să cureţe solul şi să planteze ceapă, fasole, cartofi, pepeni şi pomi fructiferi în grădinile din spatele caselor. Le-a dat seminţe şi bulbi. Oraşul a prins viaţă. Localnicii au început să crească porci şi să cultive viţă-de-vie pentru vin. Au fost construite o şcoală, un parc, o mănăstire şi un cimitir. De-a lungul bulevardului Garibaldi au început să se deschidă magazine, brutării, restaurante şi baruri. Au apărut o mulţime de fabrici care produceau bluze ce urmau să fie vândute. Bangorul vecin era în cea mai mare parte locuit de englezi şi galezi, iar oraşul următor era majoritar german, ceea ce însemna – date fiind relaţiile încordate dintre germani, englezi şi italieni în acei ani – că Roseto rămânea numai pentru locuitorii lui: dacă mergeai în sus şi în jos pe străzile din Roseto, Pennsylvania, în primele decenii de după 1900, nu auzeai vorbindu-se decât italiană, şi nu orice italiană, ci exact dialectul foggian din sud care se vorbea în Roseto-ul italian. Roseto, Pennsylvania, era o lume autonomă micuţă şi îngustă – necunoscut de societatea din jur – şi ar fi putut foarte bine să rămână aşa dacă nu ar fi existat un om numit Stewart Wolf.

Wolf era doctor. A studiat digestia şi afecţiunile stomacului la Universitatea din Oklahoma. Obişnuia să îşi

petreacă verile la o fermă pe care o cumpărase în estul Pennsylvaniei, nu departe de Roseto – deşi aceasta nu înseamnă nimic, desigur, de vreme ce Roseto era atât de izolat, încât puteai să locuieşti în imediata vecinătate şi să nu ştii niciodată mai nimic despre el. „La un moment dat, într-o vară când eram la ţară – aceasta se întâmpla pe la sfârşitul anilor ’50 – am fost invitat să ţin un discurs pentru societatea medicală locală”, spunea Wolf cu ceva ani în urmă, într-un interviu. „După ce am terminat, unul dintre doctorii din zonă m-a invitat la o bere. Şi în vreme ce beam, mi-a zis: «Ştiţi, practic medicina de şaptesprezece ani. Am pacienţi de peste tot şi rar se întâmplă să dau peste cineva din Roseto sub vârsta de 65 de ani cu probleme cardiace»”.

Wolf era sceptic. Aceasta se întâmpla în anii ’50, cu mulţi ani înainte de apariţia medicamentelor care reduc nivelul colesterolului şi a măsurilor agresive de prevenire a bolilor de inimă. Aceste afecţiuni aveau caracter epidemic în Statele Unite. Erau principala cauză a decesului pentru bărbaţii cu vârste până în 65 de ani. Conform percepţiei generale, era imposibil să fii doctor şi să nu dai peste afecţiuni cardiace.

Wolf s-a decis să iniţieze o investigaţie. A mai apelat şi la ajutorul unor studenţi şi colegi din Oklahoma. Au cercetat cu atenţie certificatele de deces ale localnicilor, mergând înapoi în timp până la primele înregistrări. Au studiat fişele medicale şi au construit genealogiile familiilor. „Am avut mult de muncă”, spunea Wolf. „Am hotărât să facem un studiu preliminar. Am început în 1961. Primarul a zis că ne putem baza pe ajutorul tuturor surorilor lui. Avea patru surori. «Puteţi lucra în sala consiliului orăşenesc», a spus el. «Şi unde veţi avea întâlnirile de consiliu?» am întrebat eu. «Ei bine, le amânăm o perioadă,» a răspuns el. Doamnele ne aduceau mâncare. Aveam nişte cabine în care puteam lua sânge sau

face EKG. Am lucrat aşa patru săptămâni. Apoi am vorbit cu autorităţile. Ne-au lăsat să lucrăm în şcoală pe durata verii. Am invitat la teste toată populaţia din Roseto”.

Rezultatele au fost de-a dreptul ciudate. În Roseto, practic nicio persoană sub 55 de ani nu a murit de atac de cord, nici nu a prezentat vreun semn de afecţiune cardiacă. Pentru bărbaţii din Roseto peste 65 de ani, rata mortalităţii din cauza bolilor de inimă era aproape jumătate din rata din Statele Unite în general. Rata mortalităţii în Roseto, indiferent de cauză, era, uluitor, cu 30 – 35% mai scăzută decât ar fi trebuit.

Wolf a chemat în ajutor un prieten de-al său, un sociolog de la Universitatea din Oklahoma, numit John Bruhn. „Am angajat studenţi la medicină şi absolvenţi de sociologie şi am mers din casă în casă în Roseto şi am stat de vorbă cu toţi cei cu vârste peste 21 de ani”, îşi aminteşte Bruhn. Acestea s-au întâmplat cu mai mult de cincizeci de ani înainte, dar Bruhn încă mai avea o umbră de amuzament în voce amintindu-şi ce au descoperit. „Nu exista nicio sinucidere, nu exista alcoolism, nu exista dependenţă de droguri, iar criminalitatea era foarte redusă. Toată lumea o ducea bine. Apoi am analizat ulcerele digestive. Nici aşa ceva nu avea nimeni. Oamenii aceştia mureau de bătrâneţe. Şi cu asta, basta”.

În profesia lui Wolf exista un nume pentru un loc ca Roseto – un loc care ieşea din tiparele cotidianului, unde legile normale nu se aplicau. Roseto era ceva *excepţional*.

2.

La început, Wolf s-a gândit că locuitorii din Roseto ţineau, cel mai probabil, vreun regim alimentar cunoscut în Lumea Veche care îi ajuta să fie mai sănătoşi decât ceilalţi americani. Dar a înţeles rapid că nu era aşa. Prăjeau cu untură, nu cu mult mai sănătosul ulei de

măsline pe care îl folosiseră în Italia. În Italia, pizza era un blat subţire cu sare, ulei şi poate câteva roşii, anşoa sau ceapă. În Pennsylvania, pizza era o cocă coaptă cu cârnaţi şi pepperoni, salam, şuncă şi uneori ouă. Deserturile de genul biscuiţi şi taralli se păstrau de obicei pentru Crăciun şi Paşte; în Roseto se mâncau tot timpul anului. Când Wolf a apelat la dieteticieni pentru a analiza obiceiurile tipice de alimentaţie din Roseto, a descoperit că un procent impresionat (41%) din caloriile lor proveneau din grăsimi. Şi nu era genul de oraş în care oamenii se scoală la răsărit pentru a face exerciţii yoga şi pentru a alerga şase mile. Oamenii din Roseto erau fumători pasionaţi, mulţi dintre ei luptându-se cu obezitatea.

Clar nu era vorba de dietă sau exerciţii, dar atunci să fie moştenirea genetică? Locuitorii din Roseto erau un grup restrâns provenit din aceeaşi regiune din Italia, şi următorul gând al lui Wolf a fost întrebarea dacă nu cumva se bucurau de o descendenţă rezistentă care îi proteja împotriva bolilor. Aşa că a început să caute rude ale oamenilor din Roseto, care locuiau în alte părţi ale Statelor Unite, pentru a verifica dacă aveau aceeaşi sănătate remarcabilă ca şi verii lor din Pennsylvania. Nu aveau.

Apoi Wolf a trecut în revistă zona în care trăiau respectivii. Era oare posibil ca simplul fapt de a locui la poalele munţilor din Pennsylvania de est să influenţeze pozitiv starea de sănătate? Oraşele cele mai apropiate de Roseto erau Bangor, care era în josul dealului, şi Nazareth, la câteva mile depărtare. Ambele aveau cam aceleaşi dimensiuni ca Roseto, cu profiluri de vârstă similare, caracteristici socio-economice asemănătoare, acelaşi gen de locuri de muncă ca şi în Roseto şi populate cu acelaşi gen de emigranţi europeni muncitori şi profund religioşi. Wolf a cercetat fişele medicale din ambele oraşe. Pentru bărbaţii peste 65 de ani, rata mortalităţii cauzate de afecţiuni cardiace în Nazareth şi Bangor era cam de trei

ori mai mare decât în Roseto. Rata afecţiunilor mentale în Nazareth era 505, 8 la 100.000. Iar pentru bărbaţii din Roseto era de 162, 2 la 100.000. Altă fundătură.

Secretul Roseto-ului, a realizat curând Wolf, nu erau dieta, exerciţiile fizice sau genele ori regiunea în care era localizat Roseto. *Era însuşi Roseto*. Umblând de colo-colo prin Roseto şi vorbind cu localnicii, Wolf şi Bruhn au început să remarce urma lăsată de istorie asupra oraşului. Au observat cum localnicii se vizitau între ei, oprindu-se pe stradă pentru a sta de vorbă în italiană şi mâncând împreună în curţile din jurul caselor. Au aflat care erau clanurile familiale extinse pe care se baza structura socială a oraşului. Au constatat că multe case adăposteau câte trei generaţii sub acelaşi acoperiş şi au descoperit respectul de care se bucurau bunicii. Au mers la împărtăşănie la biserica Doamna noastră de pe Muntele Carmel şi au văzut efectul unificator şi calmant al bisericii. Au numărat douăzeci şi două de organizaţii civice distincte într-un oraş cu numai 2000 de locuitori. Au experimentat etosul egalitarist specific oraşului, care îi descuraja pe cei înstăriţi să îşi etaleze succesul şi îi ajuta pe cei mai puţin realizaţi să îşi mascheze eşecurile.

Au constatat că, transplantând cultura *ţărănească* din sudul Italiei pe câmpurile din estul Pennsylvaniei, oamenii din Roseto creaseră o structură socială protectivă puternică, capabilă să îi izoleze împotriva presiunii exercitate de lumea modernă. Oamenii din Roseto nu erau sănătoşi datorită lucrurilor pe care le făceau, sau pentru că erau cine erau, sau ca urmare a deciziilor pe care le luaseră privind sănătatea. Erau sănătoşi datorită locului din care proveneau, datorită lumii pe care o creaseră pentru ei în micul lor oraş dintre dealuri.

„Îmi amintesc prima dată când am fost în Roseto şi modul în care serveau masa în familie câte trei generaţii, toate brutăriile de la colţ de stradă, oamenii care colindau

oraşul în sus şi în jos, stând pe prispele caselor şi vorbind, fabricile de haine unde lucrau femeile în timpul zilei, în vreme ce bărbaţii munceau în minele de gresie", spunea Bruhn. „Era ceea ce puteai vedea într-o zonă rurală din Italia. Era ceva magic".

Când Wolf şi Bruhn au prezentat descoperirile lor pentru prima dată în faţa comunităţii medicale, vă puteţi imagina cu ce scepticism au fost întâmpinaţi. Au mers la conferinţe, unde omologii lor au prezentat cantităţi imense de date, aranjate în tabele complexe, cu referire la un tip sau altul de proteine sau de proces fiziologic, iar ei nu au vorbit decât despre beneficiile misterioase şi magice ale oamenilor care se opreau pe stradă pentru a sta de vorbă şi care serveau masa împreună cu trei generaţii din familie. O viaţă lungă, spune înţelepciunea acelor vremuri, depinde în mare măsură de cine suntemde genele noastre, cu alte cuvinte. Depinde de deciziile pe care le luăm – de ce alegem să mâncăm, de cât de multă mişcare alegem să facem şi de cât de eficient suntem trataţi de sistemul medical. Nimeni nu a fost obişnuit să se gândească la sănătate din perspectiva *comunităţii*.

Wolf şi Bruhn a trebuit să îi facă pe specialişti să privească sănătatea şi atacurile de cord într-un mod total diferit: a trebuit să îi facă să realizeze că nu puteai înţelege de ce un om este sănătos dacă nu făceai altceva decât să analizezi faptele sau alegerile acelei persoane privite ca fiind izolată. Trebuia să priveşti *dincolo* de individ. Trebuia să înţelegi cărei culturi îi aparţinea acel individ, cine erau rudele şi prietenii lui şi din ce oraş proveneau familiile lor. Era necesar ca specialiştii să aprecieze ideea că valorile lumii în care locuim şi oamenii cu care ne înconjurăm au un efect profund asupra fiinţei care devenim.

În *Excepţionalii*, pentru ca dumneavoastră să puteţi înţelege succesul, vreau să fac exact ceea ce a făcut

Stewart Wolf pentru ca noi să înţelegem sănătatea.

PARTEA ÎNTÂI:
OPORTUNITATE

CAPITOLUL 1
EFECTUL MATEI

„Pentru că cel care are va primi şi mai mult şi va trăi în belşug: dar celui care nu are i se va lua chiar şi ceea ce nu are”.

— MATEI, 25: 29

1.

O zi caldă de primăvară, în mai 2007, Medicine Hat Tâgers şi Vancouver Giants se întâlnesc în Vancouver, Columbia Britanică, pentru Campionatul de hochei Memorial Cup. Tigers şi Giants erau cele mai bune echipe din Liga Canadiană de Hochei, care, la rândul ei, este cea mai bună ligă de hochei pentru juniori din lume. Aici erau viitoarele staruri ale acestui sport – băieţi de şaptesprezece, optsprezece şi nouăsprezece ani care mergeau pe patine şi loveau pucuri de când erau de-o şchioapă.

Meciul a fost difuzat pe postul naţional din Canada. Bannere cu Memorial Cup atârnau de stâlpii de iluminat pe toate străzile din centrul Vancouverului. Toate locurile fuseseră vândute. Un lung covor roşu fusese rulat peste gheaţă, şi crainicul anunţa numele celebrităţilor participante la meci. Primul a sosit prim-ministrul Columbiei Britanice, Gordon Campbell. Apoi, în mijlocul aplauzelor furtunoase, şi-a făcut apariţia Gordie Howe, unul dintre cei mai mari jucători de hochei din toate timpurile. „Doamnelor şi domnilor”, tună crainicul, „Domnul Hochei!”

În următoarele şaizeci de minute, cele două echipe au jucat un hochei plin de viaţă, agresiv. Vancouver a deschis scorul, încă de la începutul primei reprize, cu un ricoşeu marca Mario Bliznak. La sfârşitul celei de-a doua reprize, este rândul celor de la Medicine Hat, şi golgheterul echipei, Darren Helm, plasează o ghiulea peste portarul Vancouverului, Tyson

Sexsmith. Replica Vancouverului nu se lasă aşteptată, şi în repriza a treia înscriu golul decisiv, apoi – când Medicine Hat îşi retrage portarul în disperare – Vancouver înscrie pentru a treia oară.

După meci, jucătorii, familiile lor şi reporterii sportivi

din toată ţ ara s-au adunat în vestiarele echipei câştigătoare. Aerul era încărcat de fum de ţigară, de miros de şampanie şi de echipament de hochei ud fleaşcă. Pe perete era un banner desenat cu mâna: „Alege să lupţi”. În centrul camerei stătea antrenorul de la Giants, Don Hayes, cu ochii umezi. „Sunt atât de mândru de băieţii ăştia”, zice el. „Uitaţi-vă în toată camera. Nu este unu singur care să nu se fi implicat din toată inima”.

Hocheiul canadian este o meritocraţie. Mii de băieţi canadieni încep să practice acest sport de la nivelul de „novice” încă înainte de a intra la grădiniţă. Din acel moment, există ligi pentru fiecare categorie de vârstă, iar pentru fiecare dintre aceste niveluri jucătorii sunt examinaţi, sortaţi şi evaluaţi, cei mai buni dintre ei fiind avansaţi la treapta superioară. Până când ajung la faza de junior, jucătorii, încă la mijlocul copilăriei, sunt deja separaţi în patru categorii diferite. Există ligi pentru cei care joacă de plăcere, pentru a se recrea. Apoi liga de hochei Junior B, în care se întâlnesc echipele mici din partea rurală a Canadei. Urmează liga Junior A, care este treapta imediat superioară ligii Junior B, şi apoi Major Junior A, vârful piramidei. Şi dacă echipa ta din Major Junior A joacă în Memorial Cup, înseamnă că ai ajuns în vârful vârfului piramidei.

În acest mod se aleg viitoarele staruri în toate sporturile. Aşa stau lucrurile cu fotbalul din Europa şi America de Sud şi tot aşa sunt selectaţi şi atleţii de la Olimpiadă. De fapt, metoda nu diferă foarte mult de modul în care sunt aleşi viitorii virtuozi ai muzicii clasice, viitoarele staruri ale baletului, sau viitorii oameni de ştiinţă ori intelectuali ai sistemului nostru educaţional de elită.

Nu poţi să plăteşti pentru a intra în Major Junior A. Nu are nicio importanţă cine este tatăl sau mama ta, sau cine a fost bunicul tău, sau ce afaceri învârteşte familia ta.

La fel de irelevant este şi dacă locuieşti în cel mai îndepărtat colţ al celei mai nordice provincii din Canada. Dacă eşti înzestrat, vasta reţea de vânători de capete a ligii de hochei te va găsi, iar dacă eşti dispus să munceşti pentru a-ţi dezvolta talentul, sistemul te va răsplăti. În hochei, succesul ţine numai de *meritul individual* – şi amândouă aceste cuvinte sunt de maximă importanţă. Jucătorii sunt judecaţi după performanţa individuală, nu după a altora, şi pe baza talentului – nu după vreun alt criteriu arbitrar.

E aşa sau nu?

2.

Această carte este despre oamenii excepţionali, despre bărbaţi şi femei ale căror experienţe şi comportament se situează dincolo de ceea ce este normal şi previzibil. De-a lungul capitolului următor, o să vă prezint tot felul de excepţionali, unul după altul: de la genii până la baroni locali, staruri rock şi programatori software. Vom dezvălui secretele unui avocat remarcabil, vom vedea ce diferenţiază cel mai bun pilot din lume de piloţii care se prăbuşesc cu avionul şi vom încerca să descoperim de ce asiaticii sunt atât de buni la matematică. Şi, examinând vieţile persoanelor remarcabile din jurul nostru – ale celor talentaţi, pricepuţi şi pasionaţi – vreau să punctez un lucru foarte simplu: modul în care percepem noi succesul este fundamental greşit.

Care este întrebarea pe care o punem de fiecare dată când vine vorba de succes? Vrem să ştim *cum* sunt aceşti oameni – ce fel de personalităţi au, ce stil de viaţă adoptă sau ce talent special au din naştere. Şi presupunem că prin aceste calităţi personale se explică ascensiunea individului către vârf.

În toate autobiografiile publicate în fiecare an de

către miliardarizantreprenori/staruri rock/celebrităţi, povestea este de fiecare dată aceeaşi: eroul nostru se naşte în circumstanţe modeste şi luptă pentru a se impune prin propriul talent şi prin virtute. În *Biblie*, Iosif este alungat şi vândut ca sclav de propriii lui fraţi, apoi se afirmă şi devine mâna dreaptă a faraonului prin propriile puteri, inteligenţă şi intuiţie. În celebrele romane din secolul al XIX-lea ale lui Horatio Alger, băieţi tineri, născuţi în sărăcie în New York, ajung bogaţi printr-o combinaţie de curaj şi iniţiativă. „Cred că până la urmă este un dezavantaj", spunea odată Jeb Bush, „ceea ce a însemnat pentru cariera mea faptul că sunt fiul unui preşedinte american, fratele unui preşedinte american şi nepotul unui bancher de pe Wall Street şi senator al Statelor Unite". Când a candidat pentru funcţia de guvernator al Floridei, s-a referit în mod repetat la el însuşi ca „om afirmat prin propriile puteri", şi faptul că puţini au clipit în momentul în care el s-a descris astfel demonstrează măsura în care asociem succesul exclusiv cu efortul individual.

„Ridicaţi-vă capetele", a spus Robert Winthrop mulţimii în urmă cu mulţi ani, la descoperirea statuii marelui erou al Americii independente, Benjamin Franklin, „şi priviţi imaginea unui om care s-a ridicat din nimic, care nu a avut nimic de la părinţi sau de la sponsori, care nu s-a bucurat de avantajele unei educaţii timpurii – care azi nu este doar deschisă, ci de o sută de ori deschisă pentru dumneavoastră –, care a trecut prin cele mai umile munci ca angajat la o vârstă fragedă, dar care a reuşit să îşi câştige locul între regi şi, murind, a lăsat în urmă un nume care nu va fi uitat niciodată".

Ceea ce vreau eu să vă conving în *Excepţionalii* este faptul că acest gen de explicaţii personale nu funcţionează. Oamenii nu se ridică din nimic. De fapt, preluăm lucruri de la părinţi şi „sponsori". Se poate ca oamenii care ajung la

acelaşi nivel cu regii să pară că au reuşit prin propriile puteri. În realitate, ei sunt, invariabil, beneficiarii unor avantaje ascunse şi ai unor oportunităţi extraordinare şi ai unor moşteniri culturale care le permit să înveţe şi să muncească din greu şi să profite de mediul în care trăiesc într-un mod inaccesibil altora. Contează foarte mult unde şi când am crescut. Cultura căreia îi aparţinem şi moştenirile provenite de la strămoşii noştri ne modelează tiparele de reuşită într-o Martieră mult mai profundă decât ne putem noi imagina. Cu alte cuvinte, nu este suficient să întrebi cum sunt oamenii de succes. Doar aflând de *unde* provin putem descoperi logica din spatele dihotomiei oameni de succes/oameni rataţi.

Biologii vorbesc de multe ori despre „ecologia" unui organism: stejarul cel mai înalt din pădure este cel mai înalt nu doar pentru că s-a dezvoltat din cea mai rezistentă ghindă; este cel mai înalt şi pentru că nu au existat alţi copaci care să îi blocheze lumina solară, solul din jur era adânc şi bogat, niciun iepure nu i-a ronţăit scoarţa când era puiet şi nu s-a găsit niciun pădurar care să îl taie înainte de a ajunge la maturitate. Ştim cu toţii că oamenii de succes provin din seminţe rezistente. Dar ştim oare destule despre soarele care i-a încălzit, despre solul în care şi-au înfipt rădăcinile şi despre iepurii şi tăietorii de lemne pe care au avut norocul să îi evite? Aceasta nu este o cartedespre copaci înalţi. Este o carte despre păduri – şi hocheiul este un început bun, pentru că explicaţiile privindu-i pe cei care ajung în vârful acestui sport sunt mult mai interesante şi mai complicate decât am putea crede. De fapt, sunt nişte aspecte absolut bizare.

3.

Iată lista jucătorilor Medicine Hat Tigers din 2007. Priviţi-o cu atenţie şi vedeţi dacă puteţi identifica ce este

ciudat la ea.

Nr	Nume	Poz	S/D	Înălţime (cm)	Greutate (kg)	Data naşterii	Oraş natal
9	Brennan Bosch	c	D	170	78,5	Feb 14 1988	Martensville, SK
11	Scott Wasden	c	D	185	85	Ian 4 1988	Westbank, BC
12	Colton Grant	LW	S	175	80	Mar 20 1989	Standard, AB
14	Darren Helm	LW	S	183	82.5	Ian 21 1987	St Andrews, MB
15	Derek Dorsett	RW	s	180	81	Dec 20 1986	Kmdersley, SK
16	Daine Todd	C	D	178	78,5	Ian 10 1987	Red Deer, AB
17	Tyler Swystun	RW	D	180	84	Ian 15 1988	Cochrane, AB
19	Matt Lowry	C	D	183	84	Mar 2 1988	Neepawa, MB
20	Kevin Undershute	LW	S	183	81	Apr 12 1987	Medicine Hat, AB
21	Jerrid Sauer	RW	D	178	89	Sep 12 1987	Medicine Hat, AB
22	Tyler Ennis	C	S	175	72,5	Oct 6 1989	Edmonton, AB
23	Jordan Hickmott	C	D	183	83	Apr 11 1990	Mission, BC

25	Jakub Rumpel	RW	D	173	75	Ian 27 1987	Hrnciarovce, SLO
28	Bretton Cameron	C	D	180	76	Ian 26 1989	Didsbury, AB
36	Chris Stevens	LW	S	178	89	Aug 20 1986	Dawson Creek, BC
3	Gord Baldwin	D	S	196	93	Mar 1 1987	Winnipeg, MB
4	David Schlemko	D	S	185	88,5	Mai 7 1987	Edmonton, A8
5	Trever Glass	D	S	183	86	Ian 22 1988	Cochrane, AB
10	Kris Russell	D	S	180	80	Mai 2 1987	Caroline, AB
18	Michael Sauer	D	D	190	93	Aug 7 1987	Sartell, MN
24	Mark Isherwood	D	D	183	83	Ian 31 1989	Abbotsford, BC
27	Shayne Brown	D	S	185	90	Feb 20 1989	Stony Plain, AB
29	Jordan Bendfeld	D	D	190	104	Feb 9 1988	Leduc, AB
31	Ryan Holfeld	G	S	180	75	Iun 29 1989	Le Roy, SK
33	Matt Keetley	G	D	188	86	Apr 27 1986	Mediane Hat, AB

Aţi observat? Nu e nicio problemă dacă nu aţi făcut-o, pentru că mulţi ani la rând nimeni din lumea hocheiului nu a observat. De fapt, pe la mijlocul anilor ’80, un psiholog canadian, Roger Bamsley, a atras atenţia pentru prima dată asupra fenomenului „vârstei relative”.

Bamsley a fost în sudul Albertei la un meci de hochei al echipei Lethbridge Broncos, care juca în aceeaşi ligă Major Junior A ca şi Vancouver Giants şi Medicine Hat Tigers. A fost la meci cu soţia sa, Paula, şi cu cei doi băieţi ai lor, iar soţia citea programul, dând astfel peste o listă de jucători exact ca şi cea de mai sus, pe care tocmai aţi văzut-o.

„Roger”, zise ea, „ştii când s-au născut aceşti băieţi?”

Bamsley a spus da. „Toţi au între şaisprezece şi douăzeci de ani, prin urmare sunt născuţi pe la sfârşitul anilor ’60”.

„Nu, nu”, continuă Paula. „Ce lună?”

„Am crezut că a înnebunit”, îşi aminteşte Bamsley, „dar m-am uitat la listă şi mi-a sărit în ochi ceea ce spusese ea. Din motive care îmi scapă, era un număr incredibil de zile de naştere în ianuarie, februarie şi martie”.

Bamsley s-a dus acasă în acea seară şi a căutat zilele de naştere ale tuturor jucătorilor profesionişti de hochei pe care i-a putut găsi. A constatat că se aplică aceeaşi regulă. Apoi, Bamsley, soţia lui şi un coleg au adunat statistici despre fiecare jucător din liga de hochei pentru juniori din Ontario. În ianuarie erau născuţi mai mulţi jucători decât în orice altă lună, diferenţa era absolut copleşitoare. A doua lună ca frecvenţă a zilelor de naştere? Februarie. A treia? Martie. Bamsey a descoperit că în ianuarie se născuseră de aproape 5 ori şi jumătate mai mulţi jucători din liga de hochei decât la sfârşitul anului, în noiembrie. Apoi a verificat toate echipele de juniori de zece ani şi treisprezece ani – tinerii jucători selectaţi pentru echipele

de elită care jucau în deplasare. Aceeaşi poveste. A verificat componenţa Ligii Naţionale de Hochei. Aceeaşi poveste. Cu cât verifica mai mult, cu atât credea mai tare că ceea ce descoperise nu era un fapt întâmplător, ci o lege de fier a hocheiului canadian: de fiecare dată când te uiţi la un grup de hocheişti de elită – cei mai buni dintre cei mai buni – poţi presupune că patruzeci la sută dintre ei sunt născuţi între ianuarie şi martie, treizeci la sută între aprilie şi iunie, douăzeci la sută între iulie şi septembrie şi zece la sută între octombrie şi decembrie.

„De câţi ani sunt psiholog, niciodată nu am întâlnit un efect atât de vast”, spunea Bamsley. „Nu este nevoie să faci niciun fel de analiză statistică. Nu trebuie decât să priveşti”.

Să ne uităm din nou la lista Medicine Hat. Acum vedeţi? Şaptesprezece dintre cei douăzeci şi cinci de jucători din echipă sunt născuţi în ianuarie, februarie, martie sau aprilie.

Iată, în detaliu, primele două goluri din finala Memorial Cup, doar că de această dată am înlocuit numele jucătorilor cu zilele lor de naştere. Nu mai sună deloc ca o cupă canadiană de hochei pentru juniori. Sună ca un ritual sportiv bizar pentru băieţi născuţi sub semnele zodiacale ale Capricornului, Vărsătorului şi Peştilor.

11 Martie ocoleşte poana Tigrilor prin lateral, lăsând pucul pentru coechipierul lui, 4 Ianuarie, care pasează pentru 22 Ianuarie, care trimite scurt înapoi la 12 Martie, care şutează direct spre poarta Tigrilor apărată de 27 Aprilie. 27 Aprilie blochează lovitura, dar pucul este preluat de 6 Martie de la Vancouver. Şutează! Fundaşii Medicine Hat 9 Februarie şi 14 Februarie se aruncă pentru a bloca lovitura, în vreme ce 10 ianuarie priveşte neputincios. 6 Martie înscrie!!!

Să trecem acum la a doua repriză.

Este rândul celor de la Medicine Hat. Golgheterul Tigrilor, 21 Ianuarie, atacă pe partea dreaptă a gheţii. Se opreşte şi se învârte, evitând atacul fundaşului 15 Februarie de la Vancouver. Apoi, 21 Ianuarie pasează cu abilitate către coechipierul său 20 Decembrie – Uau! Ce face el acolo! – care scapă de năvalnicul fundaş 17 Mai şi strecoară o pasă cu vârful crosei înapoi la 21 Ianuarie. Şut! Fundaşul Vancouver 12 Martie plonjează, încercând să blocheze şutul. Ponarul Vancouver, 19 Martie, se întinde neputincios. 21 Ianuarie înscrielll îşi ridică mâinile triumfător. Colegul său 2 Mai îi sare bucuros în spate.

4.

Explicaţia este foarte simplă. Nu are nicio legătură cu astrologia sau cu ceva magic legat de primele trei luni ale anului. Pur şi simplu, în Canada data-limită pentru stabilirea categoriilor de vârstă în hochei este 1 Ianuarie. Aceasta înseamnă că un copil este eligibil pentru, să zicem, liga de 9 ani dacă are nouă ani împliniţi după data de 1 ianuarie. Un băiat care face 10 ani pe 2 ianuarie poate, prin urmare, să joace alături de unul care nu face 10 ani până în decembrie – şi la acea vârstă, în preadolescenţă, 12 luni reprezintă o diferenţă enormă în ceea ce priveşte maturitatea fizică.

Fiind vorba de Canada – ţara cea mai înnebunită după hochei de pe planetă –, antrenorii încep să selecteze jucătorii pentru trupa reprezentativă – echipele de staruri – de la vârsta de 9 – 10 ani, şi bineînţeles că au tendinţa de a-i vedea ca mai talentaţi pe jucătorii mai înalţi şi mai coordonaţi, care beneficiază de avantajul acelor luni în plus de maturitate.

Şi ce se întâmplă în momentul în care un jucător este

ales pentru echipa reprezentativă? El beneficiază de o pregătire mai bună, alături de coechipieri mai valoroşi, şi joacă cincizeci din cele şaptezeci şi cinci de meciuri dintr-un sezon, în loc de douăzeci pe sezon, ca cei rămaşi în liga de bază, şi se antrenează de două sau chiar de trei ori mai mult decât dacă nu ar fi aici. Prin urmare, dacă la început avantajul lui nu însemna că este mai dotat, ci doar că este puţin mai matur, până la vârsta de treisprezece sau paisprezece ani, beneficiind de o pregătire mai bună şi de tot antrenamentul suplimentar, chiar ajunge să fie *mai bun*, având, în consecinţă, mai multe şanse să acceadă în Liga Canadiană de Hochei, şi de acolo în ligile mari[1].*

Bamsley susţine că acest gen de distribuiri distorsionate în funcţie de vârstă se produc de fiecare dată când au loc trei evenimente: selecţie, aflux şi experienţă diferenţiată. Dacă iei o decizie vizavi de cine e bun şi cine nu la o vârstă fragedă, dacă separi „talentaţii" de „netalentaţi", dacă le oferi „talentaţilor" o pregătire mai bună, vei sfârşi prin a-i oferi un avantaj imens acelui mic grup de tineri născuţi aproape de data-limită.

În Statele Unite, fotbalul american şi baschetul nu au aceste probleme. Aici nu se selectează, nu se diferenţiază şi nu există un aflux atât de dramatic. Drept urmare, în aceste sporturi un copil poate fi un pic mai în urmă, fizic

[1] Modul în care canadienii selectează jucătorii de hochei este un exemplu minunat de ceea ce sociologul Robert K. Merton numea prin celebrul dicton „profeţie auto-împlinită" – o situaţie în care „o definiţie falsă, la început... Evocă un comportament nou care face ca opinia iniţială falsă să devină adevărată" Canadienii pornesc de la o definiţie falsă a celor mai buni jucători de nouă-zece ani. De fapt nu fac decât să îi aleagă pe cei mai mari din fiecare an. Dar modul în care le pregătesc pe aceste viitoare staruri sfârşeşte prin a face ca judecata lor iniţială falsă să pară corectă. După cum spune Merton: „Această validitate amăgitoare a profeţiei auto-împlinite perpetuează domnia erorii. Pentru că profetul va cita cursul real al evenimentelor ca dovadă a faptului că a avut dreptate încă de la început." (n. a.)

vorbind, şi să joace totuşi la fel de mult ca şi colegii săi mai maturi[2]. Dar altfel stau lucrurile în baseball. Data-limită pentru majoritatea ligilor de baseball non-şcolare din Statele Unite este 31 iulie, urmarea fiind că majoritatea jucătorilor din liga mare sunt născuţi în august. (Numărul este de-a dreptul impresionant: în 2005, erau 505 jucători americani din liga mare născuţi în august, faţă de 313 născuţi în iulie).

La fel stau lucrurile şi cu fotbalul european, care este organizat în aceeaşi Martieră ca hocheiul şi baseball-ul – şi tot la fel de aiurite sunt şi distribuirile pe baza datelor de naştere, în Anglia, data-limită pentru selecţie este 1 septembrie, şi în Football Association's Premiere League, la un moment dat, prin anii '90, erau 288 de jucători născuţi între septembrie şi noiembrie, şi numai 136 născuţi între iunie şi august. La nivel internaţional, data-limită de selecţie în fotbal era 1 august, şi un recent campionat mondial pentru juniori a reunit 135 de jucători născuţi în cele trei luni de după 1 august, şi numai 22 născuţi în mai, iunie şi iulie. La ora actuală, data-limită pentru juniori este, la nivel internaţional, 1 ianuarie. Să aruncăm o privire peste tabelul cu echipa naţională de juniori a Cehiei din 2007, care a ajuns în finala Cupei Mondiale pentru Juniori.

Iată:

Nr	Jucător	Data naşterii	Poziţie
1	Marcel	01.ian.1988	MF

[2] În America, un jucător de baschet imatur din punct de vedere fizic poate juca, probabil, la fel de mult baschetîntr-un an ca şi un copil relativ mai mare, pentru că există atât de multe terenuri de baschet şi atât de mulţi oameni dornici să joace. Lucrurile nu stau la fel ca în cazul hocheiului pe gheaţă, unde ai nevoie de un patinoar pentru a juca. Ubicuitatea şi accesibilitatea baschetului sunt avantajele care salvează acest sport. (*n. a.)*

	GECOV		
2	LudekFRYDRYCH	03.ian.1987	GK
3	Petr JANDA	05.ian.1987	MF
4	Jakub DOHNALEK	12.ian.1988	DF
5	Jakub MARES	26.ian.1987	MF
6	Michal HELD	27.ian.1987	DF
7	Marek STRESTIK	01.feb.1987	FW
8	Jiri VALENtA	14.feb.1988	MF
9	Jan SIMUNEK	20.feb.1987	DF
10	Tomas OKLESTEK	21.feb.1987	MF
11	Lubos KALOUDA	21.feb.1987	MF
12	Radek PETR	24.feb.1987	GK
13	Ondrej MAZUCH	15.mar.1989	DF
14	Ondrej KUDELA	26.mar.1987	MF
15	Marek SUCHY	16.apr.1987	DF
16	Martin FENIN	16.apr.1987	FW
17	Tomas PEKHART	26.mai.1989	FW
18	Lukas KUBAN	22.iun.1987	DF
19	Tomas CIHLAR	24.iun.1987	DF
20	Tomas FRYSTAK	18.aug.1987	GK
21	Tomas MICOLA	26.sep.1988	MF

Nu este exclus ca antrenorul echipei cehe să le fi spus tuturor celor născuţi de la jumătatea verii până în toamnă să îşi strângă bagajele şi să plece acasă.

Hocheiul şi fotbalul nu sunt decât jocuri, bineînţeles, implicându-i numai pe cei câţiva aleşi. Dar exact acelaşi gen de măsuri părtinitoare apar şi în domenii mult mai importante, cum ar fi educaţia. Părinţii cu copii născuţi la sfârşitul anului şcolar se gândesc de multe ori să îşi mai ţină copilul acasă până la începutul grădiniţei: este greu să ai cinci ani şi să ţii ritmul cu un copil născut cu multe luni înainte. Dar cei mai mulţi părinţi, se zice, consideră de asemenea că, oricare ar fi dezavantajul cu care se confruntă un copil relativ mic în grădiniţă, acesta va dispărea în cele din urmă. *Dar nu este aşa*. Este exact ca în hochei. Avantajul, iniţial minor, pe care îl are copilul născut în prima parte a anului asupra copilului născut în ultima parte a anului se păstrează. Pe baza lui, copiii sunt categorisiţi conform realizărilor şi nerealizărilor, încurajărilor şi descurajărilor, şi asta ani la rând.

De curând, două economiste – Kelly Bedard şi Elizabeth Dhuey – s-au hotărât să analizeze legătura dintre rezultatele la ceea ce se numeşte TIMSS (testele de matematică şi ştiinţe pe care le completează copiii din toată lumea, o dată la 4 ani) şi luna naşterii. Ele au descoperit că printre şcolarii din clasa a 4-a, copiii mai mari au obţinut rezultate cu ceva între patru şi doisprezece la sută mai bune decât copiii cei mai mici. Acesta, subliniază Dhuey, este un „efect colosal”. Înseamnă că, dacă iei doi şcolari de clasa a patra egali din punct de vedere intelectual, dar cu zilele de naştere la capetele opuse ale perioadei limită de înscriere la şcoală, elevul mai mare va avea un punctaj pe undeva pe la 80 la sută, iar cel mai mic pe undeva pe la 68 la sută. Aceasta este diferenţa care face să te califici sau nu pentru un program destinat copiilor dotaţi.

„Este exact ca în sport”, spune Dhuey. „În copilărie suntem grupaţi în funcţie de abilităţi. Avem grupe avansate de citit şi grupe avansate de matematică. Încă de

foarte devreme, dacă ne uităm la copiii din grădiniţă şi clasa întâi, profesorii confundă maturitatea cu abilitatea. Şi îi pun pe copiii mai mari în grupele avansate, unde învaţă chestiuni mai avansate, şi anul următor, dat fiind că sunt în grupa superioară, le merge şi mai bine, şi la fel se întâmplă şi anul următor, şi din nou le merge şi mai bine. Singura ţară în care nu se întâmplă acest lucru este Danemarca. Ei au o politică la nivel naţional care prevede să nu existe o soluţie pe baza abilităţilor până la vârsta de zece ani". Cu alte cuvinte, Danemarca aşteaptă să facă selecţia până în momentul în care diferenţele de maturitate s-au dizolvat.

Dhuey şi Bedard au continuat cu aceeaşi analiză, de data aceasta în colegii. Ce au descoperit? în colegiile de patru ani din Statele Unite – cel mai mare flux din învăţământul superior – studenţii din grupul relativ mai tânăr din clasă înregistrează un scor mai mic cu aproape 11, 6 la sută. Acea diferenţă de maturitate de la început nu dispare în timp. Se păstrează. Şi pentru mii de studenţi, acel avantaj iniţial reprezintă diferenţa dintre a merge la facultate – şi a avea astfel o şansă reală de a evolua – sau nu[3].

„Este absolut ridicol, după părerea mea", spune Dhuey. „Este de-a dreptul bizar cum alegerea noastră arbitrară cu privire la datele-limită cauzează efecte atât de durabile în timp, şi nimănui nu pare să îi pese de acest lucru".

[3] Există şi mai multe fenomene sociale care pot fi legate de vârsta relativă. Bamsley şi doi colegi, de exemplu, au descoperit la un moment dat că studenţii care încearcă să se sinucidă sunt, de cele mai multe ori, născuţi în a doua jumătate a anului şcolar. Potrivit explicaţiilor lor, performanţa mai scăzută la şcoală poate duce la depresie. Totuşi, legătura dintre vârsta relativă şi sinucidere nu este nici pe departe la fel de evidentă ca legătura dintre data naşterii şi succesul atletic, (n.a.).

5.

Să ne gândim pentru un moment la ceea ce spune despre succes povestea hocheiului şi a zilelor de naştere de la început de an.

Ne spune că opinia noastră potrivit căreia cel mai bun şi cel mai strălucit este cel care ajunge în vârf fără niciun efort este mult prea simplistă. Este adevărat, jucătorii de hochei care ajung la nivelul profesionist sunt mult mai talentaţi decât dumneavoastră sau decât mine. Dar, în acelaşi timp, ei au plecat la drum cu un avantaj considerabil, cu o oportunitate pe care nu putem spune nici că au meritat-o, nici că au câştigat-o. Şi acea oportunitate a jucat un rol crucial în drumul lor către succes.

Sociologul Robert Merton a numit acest fenomen, cu o sintagmă celebră, „Efectul Matei”, conform textului din Noul Testament, Evanghelia după Matei: „Pentru că acela care are va primi şi mai mult, şi va trăi în belşug: dar celui care nu are i se va lua chiar şi ceea ce nu are”. Cei care au succes, cu alte cuvinte, sunt cei care au cele mai multe şanse să se bucure de oportunităţi speciale, care îi duc la şi mai multe succese. Bogaţii sunt cei care se bucură de cele mai mari scutiri de taxe. Cei mai buni studenţi sunt cei care beneficiază de cele mai bune meditaţii şi de cele mai multe încurajări. Tot aşa, cei mai mari băieţi, cei de nouă şi zece ani, sunt cei care beneficiază de cea mai multă pregătire şi de cel mai mult antrenament. Succesul este rezultatul a ceea ce sociologilor le place să numească „avantaj cumulativ”. Jucătorul profesionist de hochei începe de pe o poziţie ceva mai bună decât generaţia sa. Şi acea diferenţă mică duce la o oportunitate care amplifică diferenţa, şi această diferenţă, la rândul ei, duce la altă oportunitate, care face ca avantajul iniţial să devină şi mai

mare – şi aşa mai departe, până când jucătorul de hochei devine un adevărat excepţional. Dar el nu a pornit la drum ca excepţional. A pornit doar de pe o poziţie ceva mai bună.

Cealaltă implicaţie deprimantă a efectului vârstei relative constă în faptul că sistemele pe care le-am conceput pentru a determina cine iese în faţă nu se dovedesc deosebit de eficiente. Noi considerăm că cea mai bună metodă de a ne asigura că nu ne scapă niciun talent printre degete este să începem cât mai devreme posibil toate ligile şi toate programele pentru cei înzestraţi. Dar să privim din nou tabelul echipei de fotbal din Cehia. Nu există jucători născuţi în iulie, octombrie, noiembrie sau decembrie, şi doar câte unul născut în august şi septembrie. Cei născuţi în a doua jumătate a anului au fost cu toţii descurajaţi, neluaţi în seamă sau eliminaţi din sport. *Talentul a jumătate din populaţia atletică a Cehiei a fost irosit*.

Ce faceţi, prin urmare, dacă sunteţi un tânăr ceh atletic, cu neşansa de a se fi născut în a doua jumătate a anului? *Nu puteţi* juca fotbal. Cărţile nu sunt de partea dumneavoastră. Poate aţi putea juca, totuşi, celălalt sport de care sunt obsedaţi cehii – hochei. A, nu. (Cred că ştiţi ce urmează.) Iată tabelul echipei de juniori a Cehiei care a terminat pe locul cinci în campionatul mondial de hochei.

Nr	Jucător	Data naşterii	Poziţie
1	David Kveton	Ianuarie 03,1988	Atacant
2	Jiri Suchy	Ianuarie 03,1988	Fundaş
3	Michael Kolarz	Ianuane 12,1987	Fundaş
4	Jakub Vojta	February08,1987	Fundaş

5	Jakub Kindl	Februarie 10,1987	Fundaş
6	Michael Frolik	Februarie 17,1989	Atacant
7	Martin Hanzal	Februarie 20,1987	Atacant
8	Tomas Svoboda	Februane 24,1987	Atacant
9	Jakub Cerny	Martie 05,1987	Atacant
10	Tomas Kudelka	Martie 10,1987	Fundaş
11	Jaroslav Barton	Martie 26,1987	Fundaş
12	H.O Pozivil	Apnlie 22,1987	Fundaş
13	Daniel Rakos	Mai 25,1987	Atacant
14	David Kuchejda	Iunie 12,1987	Atacant
15	Vladimir Sobotka	Iulie 02,1987	Atacant
16	Jakub Kovar	Iulie 19,1988	Portar
17	Lukas Vantuch	Iulie 20,1987	Atacant
18	Jakub Voracek	August 15,1989	Atacant
19	Tomas Pospisil	August 25,1987	Atacant
20	Ondrej Pavelec	August 31,1987	Portar
21	Tomas Kana	Noiembrie 29,1987	Atacant
22	Michal Repik	Decembrie 31,1988	Atacant

Cei născuţi în ultimul sfert al anului pot să renunţe liniştiţi şi la hochei.

Observaţi acum consecinţele modului în care am ales să privim succesul? Dat fiind că personalizăm atât de profund succesul, ratăm ocaziile de a-i ridica şi pe alţii pe o treaptă superioară. Creăm reguli care împiedică reuşita. Etichetăm prematur oamenii drept rataţi. Suntem prea impresionaţi de cei care reuşesc şi mult prea necruţători cu cei care eşuează. Trecem cu vederea importanţa imensă a rolului pe care îl jucăm fiecare – şi prin „noi” mă refer la societate – în determinarea unui succes sau a unei ratări.

Pentru început, am putea să ne ocupăm de chestiunea datelor-limită. Am putea crea două sau chiar trei ligi de hochei, în funcţie de luna naşterii. Să le permitem jucătorilor să evolueze în paralel. Apoi să alegem echipele starurilor. Dacă ar avea brusc o şansă corectă toţi atleţii cehi şi canadieni născuţi la sfârşitul anului, atunci naţionalele celor două ţări ar avea brusc de două ori mai mulţi atleţi din rândul cărora să aleagă.

Acelaşi lucru s-ar putea aplica şi în şcoli. Şcolile primare ar putea aduna într-o clasă elevii născuţi în ianuarie, februarie, martie şi aprilie, şi pe cei născuţi în vară în altă clasă, şi pe cei născuţi în toamnăîntro a treia clasă. Ar lăsa astfel elevii să concureze şi să înveţe alături de cei cu acelaşi stadiu de maturizare. Ar fi un pic mai complicat, din punct de vedere administrativ. Dar nu ar costa mai mulţi bani şi ar netezi terenul pentru cei care – fără să aibă nicio vină personal – au fost dezavantajaţi de sistemul educaţional. Cu alte cuvinte, am putea controla foarte uşor maşinăria reuşitelor – şi nu numai în sporturi, ci şi, după cum vom vedea mai târziu, în alte zone deşi mai mare importanţă. Dar nu o facem. De ce oare? Pentru că ne agăţăm de ideea că succesul ţine numai de meritul individual şi că lumea în care am crescut cu toţii – şi regulile pe care am ales să le implementăm ca societate – nu contează deloc.

6.

Înainte de finala Memorial Cup, Gord Wasden – tatăl unuia dintre tigrii de la Medicine Hat – stătea la marginea gheţii, vorbind despre fiul lui, Scott. Purta o şapcă de baseball Medicine Hat şi un tricou negru Medicine Hat. „La patru, cinci ani”, îşi amintea Wasden, „fratele lui mai mic era într-un cărucior, şi îi punea o crosă de hochei în mână şi jucau hochei pe podeaua bucătăriei de dimineaţa până seara. Scott era întotdeauna *pasionat* de asta. Toată cariera lui, încă din copilărie, a jucat numai în echipele reprezentative. Întotdeauna era luat la echipele de liga I. În primul lui an la pitici sau la categoria cocoş, nu juca decât în echipa de bază”. Wasden era în mod vizibil emoţionat: fiul lui urma să joace în cel mai important meci al vieţii lui. „A trebuit să muncească din greu pentru absolut tot. Sunt foarte mândru de el”.

Acestea erau ingredientele succesului la cel mai înalt nivel: pasiune, talent şi multă muncă. Dar mai exista un element. Când a realizat Wasden că fiul lui avea ceva special? „Ştiţi, a fost întotdeauna un copil mare pentru vârsta lui, era puternic şi se pricepea să înscrie de la o vârstă foarte mică. Şi întotdeauna era cumva excepţional pentru vârsta lui, era căpitanul echipei…”

Mare pentru vârsta lui? Bineînţeles că era. Scott Wasden era născut pe 4 ianuarie, la 3 zile de ziua de naştere perfectă pentru un jucător de hochei de elită. Era unul dintre cei norocoşi. Dacă, printr-o întâmplare, data-limită pentru hocheiul canadian ar fi fost mai târziu, ar fi putut la fel de bine să urmărească Campionatul Memorial Cup din tribună, în loc să joace pe gheaţă.

CAPITOLUL 2

REGULA CELOR 10.000 DE ORE

„În Hamburg, a trebuit să cântăm nu mai puţin de opt ore”.

1.

Universitatea din Michigan şi-a deschis noul Centru de Informatică în 1971, într-o clădire nou-nouţă pe Beai Avenue, Ann Arbor, cu pereţi cărămiziu deschis la exterior şi cu o faţadă din sticlă mată. Serverele enorme au fost amplasate într-o încăpere cu o pardoseală imaculată, totul sugerând, conform unui membru al facultăţii, „una dintre ultimele scene din filmul recent lansat *2001*: *A Space Odissey*”. Către margini erau dispuse o mulţime de perforatoare de cârduri – considerate la vremea aceea terminale pentru computere. În 1971, asta însemna vârful tehnologiei. Universitatea din Michigan a deţinut unul dintre cele mai avansate programe ştiinţifice operaţionale, iar prin camera imaculată s-au perindat mii şi mii de studenţi – memorabil fiind un tânăr cam sfios, care se numea Bill Joy.

Joy a venit la Universitatea din Michigan în anul deschiderii Centrului de Informatică. Avea numai şaisprezece ani. Era destul de înalt şi cam slăbuţ, cu o claie rebelă de păr pe cap. În liceul de la North Framingham, în apropiere de Detroit, pe care îl absolvise, a primit de la colegi titlul de „Cel mai Studios Student”, ceea ce, după spusele lui, însemna că era un „tocilar autentic”. Se gândea să devină inginer sau matematician. Însă pe la sfârşitul primului an a dat peste Centrul de Informatică – care l-a prins imediat.

Din acel moment, viaţa lui s-a concentrat în jurul computerului. Profita de orice ocazie pentru a se acomoda

cu programarea. Şi-a luat chiar o slujbă pe vară, cu ajutorul unui profesor de informatică, numai pentru a putea crea noi programe. În 1975, Joy s-a înscris la şcoala superioară de la University of California, Berkeley. Aici, s-a cufundat şi mai mult în lumea software. Pe parcursul examenelor orale susţinute în vederea obţinerii doctoratului, a inventat un algoritm deosebit de complicat în dinamica zborului, astfel că – conform unuia dintre numeroşii săi admiratori – „atât de uimiţi au rămas examinatorii, încât unul dintre ei a comparat ulterior respectiva experienţă cu «revelaţia trezită de Iisus înţelepţilor»”.

Lucrând în colaborare cu un grup restrâns de programatori, Joy şi-a luat sarcina de a rescrie UNIX-ul, un sistem software conceput de AT & T pentru servere. Versiunea lui a fost remarcabilă. De fapt, a fost atât de bună, încât a devenit – şi a rămas – sistemul de operare pe care lucrează practic milioane de computere din toată lumea. „Dacă vă setaţi Mac-ul în modul acela ciudat, în care codul devine vizibil”, spune Joy, „pot vedea lucruri pe care le-am tastat acum douăzeci şi cinci de ani”. Iar atunci când treceţi Online, bănuiţi măcar cine a creat softul ce vă permite să accesaţi Internetul? Bill Joy.

După Berkeley, Joy a participat la fondarea firmei Sun Microsistems din Silicon Valley, unul dintre cei mai importanţi pioni în revoluţia computerelor. Aici, el a rescris un alt limbaj de operare – Java – şi faima sa a crescut. În rândul celor din Silicon Valley, Joy este preţuit la fel de mult ca un Bill Gates de la Microsoft. Uneori, i se spune chiar Edison-ul Internetului. După spusele unui profesor în computere de la Yale, David Gelemter, „Bill Joy este cel mai influent om din istoria modernă a computerelor”.

Povestea omului de geniu Bill Joy este deja arhicunoscută, lecţia rămânând mereu aceeaşi. E vorba de

o lume ce reprezintă cea mai pură dintre meritocraţii. Programarea pe computer nu a funcţionat după vechile nepotisme, unde puteai ajunge în faţă cu bani sau relaţii. Nu, totul a fost un câmp larg deschis tuturor, în care participanţii au fost evaluaţi numai pe baza talentului şi a reuşitelor proprii. O lume în care cei mai buni au câştigat, iar Joy era evident unul dintre aceşti oameni.

Ar fi fost mult mai la îndemână să acceptăm această versiune, desigur, dacă nu ne-am fi uitat până acum la jucătorii de hochei şi fotbal. Se presupune că meritocraţia lor ar fi fost una la fel de pură. Numai că lucrurile nu stau deloc aşa. Era o poveste despre cum excepţionalii dintr-un anumit domeniu au ajuns la statutul lor elevat printr-o îmbinare complexă de abilitate, oportunitate şi avantaj cu precădere arbitrar.

Oare e posibil ca aceeaşi gamă de oportunităţi speciale să lucreze şi în lumea largă? Haideţi să revenim la povestea lui Bill Joy şi să ne convingem.

2.

De aproape o generaţie, psihologi de pretutindeni s-au angajat într-o dezbatere aprinsă pe o temă considerată de majoritatea dintre noi soluţionată cu ani buni în urmă. Iată despre ce e vorba: există într-adevăr un talent înnăscut? Răspunsul este, evident, da. Nu toţi hocheiştii născuţi în ianuarie ajung să joace la nivel profesionist. Numai unii dintre ei reuşesc acest lucru – cei care au moştenit un talent înnăscut. Succesul înseamnă talent plus pregătire. Problema este că, pe măsură ce psihologii examinează mai pătrunzător carierele celor înzestraţi, descoperă că rolul talentului înnăscut scade considerabil, devansat de aportul tot mai mare pe care îl capătă pregătirea individuală.

Probă A din discuţia pe marginea subiectului talent

este un studiu iniţiat la începutul anilor ’90 de psihologul K. Anders Ericsson şi de alţi doi colegi, de la elitista Academy of Music din Berlin. Cu ajutorul profesorilor de acolo, ei au împărţit studenţii la vioară în trei categorii. În prima, erau starurile, violoniştii care prezentau potenţial pentru a ajunge solişti de clasă mondială. A doua îi cuprindea pe cei desemnaţi a fi relativ „buni”. În cea de-a treia categorie intrau studenţii cu şanse reduse de a cânta vreodată la nivel profesionist şi care, cel mai probabil, aveau să ajungă profesori în sistemul public de şcolarizare. Apoi, tuturor violoniştilor le-a fost adresată aceeaşi întrebare: „De-a lungul întregii tale cariere, încă de când ai luat pentru prima dată vioara în mână, câte ore ai exersat?”

Toţi, din toate cele trei clase, s-au apucat de cântat cam în aceeaşi perioadă – în jurul vârstei de cinci ani. În aceşti câţiva ani, fiecare a exersat, în mare, la fel de mult, cam două-trei ore pe săptămână. Însă pe la vârsta de opt ani au început să apară diferenţele fundamentale. Studenţii care s-au dovedit cei mai buni au început să exerseze mai mult decât ceilalţi: şase ore pe săptămână, până la vârsta de nouă ani, opt ore pe săptămână până la doisprezece, şaisprezece ore pe săptămână până la vârsta de paisprezece ani, într-un ritm tot mai dinamic, până la douăzeci de ani ajungând să exerseze – plini de zel şi motivaţie – mai bine de treizeci de ore pe săptămână. În realitate, până la vârsta de douăzeci de ani, violoniştii de clasă deja totalizau un număr impresionant de ore petrecute exersând la instrument, undeva în jurul a zece mii de ore. Prin contrast, cei relativ buni ajunseseră la opt mii de ore, iar viitorii profesori, la numai patru mii de ore.

Apoi, Ericsson şi colegii săi i-au comparat pe pianiştii amatori cu cei de nivel profesionist. Acelaşi lucru. Amatorii nu au exersat niciodată mai mult de trei ore pe săptămână în perioada copilăriei, aşa că până la vârsta de douăzeci de

ani aveau un total de două mii de ore de cântat la instrument. Profesioniştii, pe de altă parte, au sporit constant numărul de ore de exersare şi, până la douăzeci de ani, aveau şi ei un total de aproximativ zece mii de ore la activ.

Un aspect destul de curios vizavi de studiul elaborat de Ericsson este faptul că el şi colegii săi nu au reuşit să descopere niciun „înzestrat” – muzicieni care să poată răzbate până în vârf fără vreun efort vizibil, pe fondul unui timp de exersare la instrument mult redus raportat la cel al colegilor lor. Nu au putut găsi nici „cai de povară”, persoane care să muncească mai mult decât oricine altcineva, însă care pur şi simplu nu au acel ceva necesar pentru a răzbi. Ideea centrală a studiului este că, odată ce există abilitatea pentru a intra într-o şcoală de muzică de vârf, ceea ce îl distinge pe un student de altul sunt zelul şi dăruirea cu care exersează. Cam asta e. Mai mult, cei care au ajuns în vârf nu muncesc mai mult decât ceilalţi şi atât. Ei muncesc mult, *mult* mai mult.

Convingerea că excelenţa în raport cu o sarcină complexă cere un nivel minim, definitoriu de exerciţiu reiese din nenumărate studii. De fapt, cercetătorii au ajuns chiar la un număr care dă nota excelenţei autentice: zece mii de ore.

„Ideea care se desprinde din astfel de studii este aceea că este nevoie de zece mii de ore de exerciţiu pentru a atinge nivelul de măiestrie asociat cu calitatea de expert de talie mondială – în orice domeniu”, scrie neurologul Daniel Levitin. „Studiu după studiu, fie ei compozitori, baschetbalişti, scriitori de beletristică, patinatori pe gheaţă, pianişti, şahişti, criminali în serie sau orice aţi dori, acest număr revine şi iar revine. Desigur, acest lucru nu explică faptul că unii sunt mai câştigaţi decât alţii în urma acestor ore alocate perfecţionării, însă cert este că nimeni nu a reuşit să găsească un caz real în care cineva

să fi atins nivelul de expert de talie mondială într-un interval mai scurt de timp. Se pare că de atâta timp are nevoie un creier pentru a asimila întreaga gamă de cunoştinţe ce duc la adevărata măiestrie".

Asta se aplică până şi în cazul acelor persoane pe care le vedem ca pe nişte copii-minune. Mozart, de pildă, e celebru pentru că s-a apucat să compună muzică la vârsta de şase ani. Numai că, scrie psihologul Michael Howe în cartea sa, *Genius Explained*,

> *după standardele marilor compozitori, lucrările timpurii ale lui Mozart nu sunt prin nimic ieşite din comun. Se crede că acestea au fost scrise de tatăl său şi, posibil, îmbunătăţite ulterior. Multe dintre compoziţiile lui Wolfgang din copilărie, cum sunt primele şapte din concertele sale pentru pian şi orchestră, sunt în mare parte lucrări eclectice de inspiraţie largă. Dintre concertele care reprezintă fără dubiu geniul lui Mozart, primul considerat acum o operă de artă (Nr. 9. K. 271) nu a fost compus înainte de vârsta de douăzeci şi unu de ani; vreme la care Mozart deja compunea concerte de mai bine de zece ani.*

Criticul muzical Harold Schönberg merge chiar mai departe: Mozart, spune el, „s-a lansat târziu", în realitate, întrucât nu a compus cea mai mare lucrare a sa decât după douăzeci de ani de activitate în compoziţie.

Pentru a deveni un campion la şah se pare că e nevoie, de asemenea, de zece ani de practică. (Numai legendarul Bobby Fischer a atins acel nivel de top într-un interval de timp mai scurt: a avut nevoie de numai nouă ani.) Oare ce înseamnă aceşti zece ani? Ei bine, cam atâta înseamnă cele zece mii de ore transpuse în practică. Zece mii de ore este numărul magic al măiestriei.

Iată explicaţia pentru ceea ce părea atât de straniu legat de tabelele cu numele sportivilor de la echipele naţionale ale Cehiei şi Canadei. Practic, niciunul dintre membrii acestor echipe nu era născut mai târziu de 1 septembrie, fapt care nu prea pare să aibă vreun sens. Aţi fi poate tentaţi să spuneţi că trebuie să existe măcar o mână de hocheişti sau de fotbalişti cehi remarcabili care să se fi născut către sfârşitul anului aceluia, şi care sunt *atât* de talentaţi, încât au ajuns în vârful piramidei ca tineri adulţi, în ciuda datei de naştere a fiecăruia.

Dar Ericsson şi cei care sunt împotriva primatului talentului nu văd nimic nelalocul lui aici. Acea persoană excepţională născută târziu nu va fi selectată pentru echipa starurilor ca una de opt ani, tocmai pentru că este prea mică. Aşa că nu va avea parte de antrenament suplimentar. Iar fără antrenament suplimentar, nu are nicio şansă să atingă totalul de zece mii de ore până în momentul în care echipele de hochei profesionist încep să caute jucători – iar fără cele zece mii de ore de practică la activ, nu mai încape îndoială că nu va putea stăpâni îndeajuns de bine tehnica necesară pentru a juca la cel mai înalt nivel. Chiar Mozart – cea mai mare minune a muzicii – nu a putut să-şi atingă steaua până ce nu a parcurs pragul celor zece mii de ore de practică. Exerciţiul nu e acel lucru pe care îl faci când ajungi undeva. E acel ceva pe care îl faci ca să ajungi undeva.

Un alt aspect interesant, desigur, ar fi că aceste zece mii de ore reprezintă un interval de timp *enorm*. Şi pare imposibil să atingi acest număr, până la vârsta adultă, de unul singur. Trebuie să îi ai în jurul tău pe părinţii care să te încurajeze şi să te susţină. Trebuie să ai o situaţie materială bună, întrucât, dacă eşti nevoit să îţi iei şi o slujbuliţă pentru a ţine pasul, nu îţi va rămâne timp suficient pentru a-ţi îmbunătăţi tehnica. De fapt, majoritatea oamenilor pot atinge acest număr numai

intrând într-un program special – cum ar fi o selecţie de jucători pentru o echipă naţională de hochei – sau beneficiind de vreo oportunitate deosebită care să le dea şansa de a fructifica aceste ore.

3.

Aşadar: înapoi la Bill Joy. Suntem în 1971. E tânărul de şaisprezece ani înăltuţ şi sfios. El e magicianul în matematică, din categoria studenţilor pe care şcoli ca M.I.T. Sau Caltech sau University of Waterloo îi atrag cu sutele. „Pe vremea când Bill era doar un copil, voia să ştie totul despre orice cu mult înainte să-şi dea seama, măcar, ce vrea să ştie”, spune tatăl său, William. „Noi îi răspundeam în măsura posibilităţilor. Când nu o puteam face, îi dădeam pur şi simplu o carte”. Când a sosit momentul înscrierii la facultate, Joy a obţinut rezultatul maxim la secţia matematică în cadrul Scholastic Aptitude Test (Test de Perspicacitate). „Nu era cine ştie ce”, spune el, pragmatic. „Aveai destul timp să-l verifici de două ori”.

Avea talent cu carul. Însă nu se rezumă totul la asta. Niciodată nu se întâmplă aşa. Secretul succesului său a fost faptul că a dat peste acea clădire ştearsă de pe Beai Avenue.

La începutul anilor ’70, pe vremea când Joy tocmai lua contact cu programarea, computerele erau de mărimea unei camere. O singură maşină – care avea probabil mai puţină putere şi memorie decât cuptorul dumneavoastră cu microunde – costa poate mai mult de un milion de dolari. Asta raportat la cursul dolarului din anii ’70. Computerele erau destul de rare. Dacă dădeai, până la urmă, de unul, era extrem de greu să ai şi acces la el; iar dacă reuşeai să capeţi acces, închirierea unuia te costa o avere.

Mai mult decât atât, programarea în sine era extrem de tracasantă. Vorbim de era în care programele pe

computer erau create prin perforarea cârdurilor. Fiecare linie codată era imprimată pe cârd cu ajutorul unui perforator. Un program complex putea include sute – dacă nu chiar mii – de astfel de cârduri, în stative înalte. Iar în momentul în care un program era complet, trebuia să mergi la serverul la care aveai acces şi să îi dai stativele cu cârduri unui operator. Din moment ce computerele nu puteau prelucra mai multe sarcini în acelaşi timp, operatorul îţi stabilea o programare şi, în funcţie de câte persoane erau în faţa ta la rând, era destul de probabil să nu-ţi primeşti cârdurile decât în decursul câtorva ore, ori chiar peste o zi. Şi dacă se întâmpla să apară o singură greşeală – chiar şi una de tipărire – în program, trebuia să iei cârdurile înapoi, să descoperi greşeala şi să iei tot procesul de la capăt.

În aceste condiţii, era extrem de dificil pentru cineva să devină un expert în programare. Să nu mai vorbim că era imposibil să ajungi un expert înainte de a împlini douăzeci de ani. Când poţi „programa” numai câteva minute la fiecare oră petrecută într-o sală de computere, cum ai putea să ajungi vreodată la cele zece mii de ore de exerciţiu? „Programarea cu cârduri”, spune un informatician din acea perioadă, „nu te învăţa programare. Te învăţa răbdarea şi corectura”.

Abia pe la jumătatea anilor ’60 problema programării pe computer a cunoscut o soluţie. În sfârşit, computerele erau suficient de puternice pentru a opera cu mai mult de o „programare” simultan. Dacă sistemul de operare al computerului ar fi fost rescris, au realizat informaticienii, timpul de prelucrare a operaţiilor maşinăriei ar fi putut fi multidirecţionat; computerul ar fi putut fi setat să prelucreze sute de operaţii simultan. Acest lucru mai însemna şi că programatorii nu mai erau nevoiţi să-i înmâneze personal operatorului cârdurile de programare. Deja se întrevedea posibilitatea construirii a zeci de

terminale, toate conectate la server printr-o linie telefonică, permiţându-le tuturor să lucreze – online – simultan.

Iată cum este descrisă în epocă apariţia sistemului time-sharing.

> *Nu a fost numai o revoluţie. A fost realmente o revelaţie. Uitaţi operatorul, stativele de cârduri, aşteptările interminabile. Cu time-sharing, nu trebuie decât să stai relaxat la telexul tău, să introduci o serie de comenzi şi să primeşti un răspuns când şi când. Time-sharing era de-a dreptul interactiv: un program putea să ceară un răspuns, să aştepte până îl tipăreaţi, să lucreze în baza lui pe măsură ce aşteptaţi şi să prezinte rezultatul, toate în „timp real”.*

Aici intervine în discuţie Michigan, pentru că Michigan a fost una dintre primele universităţi din ţară care a trecut pe sistemul time-sharing. Până în 1967, era deja în funcţiune un prototip al aplicaţiei. Până la începutul anilor ’70, Michigan deţinea resurse suficiente pentru ca o sută de oameni să programeze simultan în centrul de informatică. „Pe la sfârşitul anilor ’60 şi începutul anilor ’70, nu cred să fi existat vreo instituţie comparabilă cu Michigan”, spune Mike Alexander, unul dintre pionierii în computere de la

Michigan. „Poate MIT. Poate Carnegie Mellon. Poate Dartmouth. Şi cam atât, cred”.

Aceasta a fost oportunitatea care l-a întâmpinat pe Bill Joy când a sosit în campusul Ann Arbor, în toamna lui 1971. Nu optase pentru Michigan datorită computerelor. Nu avusese ocazia să ia contact cu ele pe perioada liceului. Mai degrabă era interesat de matematică şi de fizică. Însă când virusul programării l-a atins în primul an de facultate,

şi-a dat seama că se află – prin cea mai fericită întâmplare – în unul dintre puţinele locuri din lume unde un copilandru de şaptesprezece ani putea să se joace de-a programarea oricât de mult.

„Ştiţi care este diferenţa între sistemul bazat pe cârduri şi time-sharing?” întreabă Joy. „E diferenţa între a juca şah prin corespondenţă şi a juca şah contra-timp”. Programarea nu mai era de acum ceva frustrant. Devenise ceva *distractiv*.

„Stăteam în campusul din nord, tot acolo fiind şi centrul de informatică”, spune Joy mai departe. „Cât timp să fi petrecut acolo? Oh, incredibil de mult. Era deschis douăzeci şi patru de ore din douăzeci şi patru. Câteodată stăteam acolo toată noaptea şi ajungeam acasă abia dimineaţa. În acea perioadă, petreceam mai mult timp în centrul de informatică decât la cursuri. Toţi cei de acolo trăiam acelaşi coşmar când venea vorba să ne prezentăm la cursuri, parcă uitasem că suntem studenţi”.

„Problema era că îţi ofereau un cont cu o sumă fixă de bani, astfel încât timpul petrecut la computer era bine definit. Când te înscriai, trebuia să specifici cât timp ai vrea să stai la computer. Aveai la dispoziţie, să zicem, o oră. Nimic mai mult. Însă s-a găsit cineva care a descoperit că, tipărind «time equals» şi apoi o literă, cum ar fi $t = k$, scăpai de contorizare”, îşi aduce aminte râzând. „Era un bug software. Puteai tasta *t-k* şi nu te mai ridica nimeni de pe scaun”.

Uitaţi-vă numai la gama de oportunităţi care l-au asaltat pe Bill Joy. Pentru că s-a întâmplat să ţintească spre o şcoală cu faimă, ca University of Michigan, a beneficiat de sistemul time-sharing, în loc de cel bazat pe cârduri; pentru că s-a întâmplat ca MTS să aibă un bug de soft, a putut să programeze în voie; pentru că universitatea era dispusă să menţină Centrul de Informatică deschis douăzeci şi patru de ore din douăzeci şi patru, indiferent

de costuri, a putut să-şi petreacă toată noaptea în faţa computerului; şi pentru că a avut posibilitatea de a exersa atât de mult, când a apărut ocazia de a rescrie UNIX-ul s-a ridicat la înălţimea cerinţelor. Bill Joy era sclipitor. Îşi dorea nespus de mult să înveţe tot mai mult. Şi asta a însemnat enorm. Dar înainte de a putea deveni un expert, trebuia ca cineva să-i ofere posibilitatea de a învăţa *cum* să facă acest lucru.

„Când eram la Michigan, petreceam probabil opt ori zece ore pe zi programând”, adaugă Joy. „La Berkeley, deja o făceam zi şi noapte. Aveam un terminal acasă. Stăteam până la două-trei dimineaţa vizionând filme de epocă şi programând. Câteodată adormeam cu capul pe tastatură”, – mimând cum îi cădea capul greu pe tastatură – „şi ştiţi cum se tot tastează literele, până începe să se audă beep, beep, beep. După ce se întâmplă asta de vreo trei ori, e clar că trebuie să te retragi la culcare. Şi chiar când am ajuns la Berkeley, eram tot oarecum incompetent. În cel de-al doilea an petrecut acolo, ajunsesem expert. Atunci am scris programe care se mai folosesc şi astăzi, la distanţă de treizeci de ani”. S-a oprit pentru o clipă, părând că socoteşte ceva – ceea ce, pentru cineva ca Bill Joy, nu ţine deloc mult. Michigan în 1971. Programare la nivel profesionist până în cel de-al doilea an. La care adăugăm verile, apoi zi-noapte în primul an la Berkeley. „Aşa că, poate… Zece mii de ore?” spune, în sfârşit. „Cam aşa ceva”.

4.

Să fie aceasta o regulă generală a succesului? Dacă treceţi dincolo de suprafaţa fiecărei mari realizări, oare veţi găsi întotdeauna echivalentul Centrului de Informatică de la Michigan sau al echipei de hochei formate din staruri – un oarecare gen de oportunitate pentru exerciţiu?

Haideţi să verificăm ideea prin două exemple şi, de dragul simplităţii, haideţi să fie unele cu adevărat edificatoare: Beatles, una dintre cele mai renumite trupe de muzică rock, şi Bill Gates, unul dintre cei mai bogaţi oameni de pe glob.

Beatles – John Lennon, Paul McCartney, George Harrison şi Ringo Star – au venit în Statele Unite în februarie 1964, lansând aşa-zisa „British Invasión" pe scena muzicală americană, o serie de hituri ce au schimbat faţa muzicii acelei perioade.

Cu toate acestea, ceea ce uimeşte la formaţia Beatles este faptul că lucrau împreună de ceva vreme atunci când şi-au făcut apariţia în State. Lennon şi McCartney au început să cânte în 1957, cu şapte ani înainte de a se lansa în America. (Coincidenţă în aparenţă, timpul scurs între fondarea trupei şi probabil cele mai mari realizări artistice ale lor – *Zgt. Pepper's Lonely Heart's Club Bând* şi *The Beatles White Album* – este de zece ani). Iar dacă privim mai îndeaproape aceşti ani de îndelungă pregătire, vom descoperi o experienţă care, luată în contextul hocheişti, Bill Joy şi violonişti de clasă mondială, sună destul de familiar. În 1960, pe vremea când erau încă o trupă de liceeni arzând de dorinţa să se afirme, au fost invitaţi să cânte la Hamburg, în Germania.

„Pe atunci, în Hamburg nu erau cluburi de muzică rock-and-roll. Erau cluburi de striptease", spune Philip Norman, cel care a scris biografia *Beatles Shoutl* „Şi era un anumit patron de club, Bruno, care fusese în tinereţe un om al scenei. Lui i-a venit ideea să aducă trupe rock pentru a cânta în cluburi. O adevărată formulă magică. Totul era un spectacol grandios neîncetat, oră după oră, cu o mulţime de oameni care se înghesuiau să vină sau să plece. Iar trupele nu slăbeau deloc ritmul, tocmai pentru a menţine acea forfotă generală. Într-un district american rău famat, aşa ceva se chema non-stop striptease".

„Mare parte din trupele care cântau în Hamburg veneau din Liverpool”, adaugă Norman. „Totul a pornit de la o întâmplare. Bruno mergea la Londra să caute muzicieni. Însă în Soho a dat peste un agent din Liverpool, din pură întâmplare. Şi a rămas ca acesta să trimită câteva trupe. Aşa s-a stabilit legătura. Ulterior, Beatles au intrat în contact nu numai cu Bruno, ci şi cu o serie de alţi patroni de cluburi. Şi tot reveneau, căci aveau parte de o grămadă de alcool şi de sex necondiţionat”.

Ce era aşa de nemaipomenit la Hamburg? Nu e vorba că se plătea bine. Ba dimpotrivă. Sau de o calitate acustică extraordinară. Nici pe departe. Sau de entuziasmul şi aprecierea publicului. Orice, numai asta nu. Ci de timpul efectiv în care trupa era obligată să cânte.

Iată ce spunea John Lennon într-un interviu, după despărţirea celor de la Beatles, legat de un club de striptease din Hamburg, *Indra*, în care trupa cânta la vremea aceea:

> *Am devenit mai buni şi am căpătat şi ceva încredere. Nici nu se putea altfel, având în vedere că trebuia să cântăm toată noaptea. Ne era la îndemână, dat fiind că aveam de-a face cu străini. A trebuit să ne străduim şi mai mult, să dăm şi mai mult din noi, pentru a ne remarca.*
>
> *În Liverpool, nu făceam repetiţii mai lungi de o oră, şi cântam cele mai bune piese, în mare parte. În Hamburg am fost nevoiţi să cântăm preţ de opt ore, aşa că era absolut necesar să găsim o modalitate nouă de exprimare.*

Opt ore?

Să vedem ce are de spus Pete Best, bateristul Beatles din perioada aceea: „Odată ce s-a răspândit vestea că dăm un concert, clubul a început să profite de acest lucru.

Ajunseserăm să cântăm şapte seri pe săptămână. Iniţial cântam aproape fără pauză până pe la 12: 30, când era ora închiderii, însă, pe măsură ce ne-am îmbunătăţit tehnica, clienţii întârziau până la două dimineaţa, de cele mai multe ori”.

Şapte zile pe săptămână?

În intervalul 1960 şi sfârşitul lui 1962, cei de la Beatles au fost la Hamburg nu mai puţin de cinci ori. Prima dată, au cântat 106 seri, cinci sau chiar mai multe ore pe noapte. A doua, au cântat de 92 de ori. A treia, de 48 de ori, cu un total de 172 de ore pe scenă. Ultimele două spectacole, în noiembrie şi decembrie 1962, au presupus alte 90 de ore pe scenă. Cu totul, au cântat preţ de 270 de seri într-un interval ce a însumat puţin peste un an şi jumătate. Când au înregistrat primul lor succes de amploare, în 1964, aveau deja la activ aproximativ 1 200 de prestaţii live. Vă daţi seama că e ceva de-a dreptul extraordinar? Majoritatea trupelor de astăzi nu înregistrează un asemenea număr de spectacole nici în întreaga carieră. Provocarea Hamburg i-a introdus pe cei de la Beatles în joc.

„Nu făceau mare lucru pe scenă când au ajuns acolo, dar s-au întors adevăraţi cunoscători”, mai spune Norman. „Nu au prins numai esenţa. Au fost nevoiţi să înveţe o mulţime de piese – coveruri pentru aproape orice, rock-and-roll, precum şi jazz. Înainte, nu aveau pic de organizare pe scenă. Însă s-au întors cu un sunet unic. Atunci s-au format”.

5.

Acum să trecem la Bill Gates. Povestea lui este în mare măsură la fel de cunoscută ca şi a trupei Beatles. Tânărul magician în matematică descoperă programarea

pe computer. Renunţă la Harvard. Împreună cu câţiva prieteni, pune pe picioare o companie minusculă, numită Microsoft. Printr-o veritabila probă de genialitate, ambiţie şi curaj, o transformă în gigantul lumii software. Cam aşa au stat lucrurile, în mare. Acum, haideţi să observăm mai în profunzime.

Tatăl lui Gates era un avocat de succes în Seattle, iar mama sa, fiica unui bancher prosper. Precoce încă de la o vârstă fragedă, el se plictisea rapid de lecţiile pe care era obligat să le ia.

Aşa că părinţii l-au retras de la şcoala publică şi, începând cu clasa a şaptea, l-au înscris la Lakeside, o şcoală particulară pentru familiile bogate din Seattle. Pe când Gates era la jumătatea celui de-al doilea an la Lakeside, şcoala a lansat un club de informatică.

„Mother's Club făcea câte o vânzare de senzaţie în fiecare an. Şi întotdeauna se punea întrebarea unde ajung aceşti bani", îşi aduce aminte Gates. „O parte avea ca destinaţie programul de vară pentru copiii din zonele mai sărace ale oraşului care veneau în campus. Altă parte ajungea la profesori. În acel an, au alocat 3.000 $ pentru aducerea unui terminal în acea cameră aproape straniu de micuţă, peste care ne-am făcut stăpâni imediat, evident. Era ceva de-a dreptul spectaculos".

„Spectaculos", desigur, căci vorbim de anul 1968. Majoritatea *facultăţilor* nu aveau cluburi de informatică în anii '60. Mai mult încă, computerul cumpărat de Lakeside era unul cu adevărat special. Elevii de aici nu au fost nevoiţi să înveţe programare în contextul acelui sistem bazat pe cârduri, binecunoscut la acea vreme. Nu, Lakeside a mers pe ceea ce se cheamă telex ASR-33, un terminal time-sharing cu o conexiune directă la un server din mijlocul Seattle-ului. „Toată chestiunea cu time-sharingul a apărut în 1965", mai spune Gates. „Se pare că cineva făcea casă bună cu clarviziunea". Bill Joy a

beneficiat de o oportunitate extraordinară, timpurie de a învăţa programare cu ajutorul unui sistem time-sharing, chiar din primul an de facultate, în 1971. Bill Gates a trebuit să facă programare în timp real, *ca elev de clasa a 8-a, în 1968*.

Din acel moment, Gates nu a mai părăsit sala computerului. Împreună cu alţi colegi, a început să descopere cum se foloseşte acest dispozitiv complet nou. Însă orele de practică pe serverul la care era legat ASR-ul presupuneau o taxă nu tocmai de neglijat – chiar şi pentru o instituţie ca Lakeside, cu o situaţie financiară bună – şi, în scurt timp, n-a mai rămas nimic din cei 3.000 $ asiguraţi de Mother's Club. Părinţii au început să strângă şi mai mulţi bani. Elevii i-au cheltuit fără prea mari probleme de conştiinţă. Apoi, un grup de programatori de la University of Washington a format o asociaţie numită Computer Center Corporation (sau C-Cubed), care le oferea companiilor locale ore de practică pe computer contra cost. Întâmplarea a făcut ca unul dintre fondatorii firmei – Monique Rona – să aibă un copil înscris la Lakeside, cu un an mai mare decât Gates. Oare n-ar vrea clubul de informatică de la Lakeside, gândea Rona, să testeze programele software ale companiei în weekend-uri, în schimbul unui bonus de ore gratuite de programare? Mai încape vorbă?! După şcoală, Gates lua autobuzul până la birourile C-Cubed şi îl prindea miezul nopţii în faţa computerului.

În cele din urmă, C-Cubed a dat faliment, aşa că Gates şi prietenii săi au început să se orienteze către centrul de informatică al Universităţii din Washington. Nu a trecut mult timp şi au dat peste o altă asociaţie, ISJ (Information Sciences Inc.), care era de acord să le ofere ore gratuite de practică pe computer, cu condiţia să lucreze la un soft care urma să fie folosit pe post de sistem de gestiune. Pe parcursul unei perioade de şapte luni, în

1971, Gates şi echipa sa au petrecut nu mai puţin de 1 575 de ore pe serverul ÎŞI ceea ce înseamnă cam opt ore pe zi, şapte zile pe săptămână.

„Era obsesia mea”, descrie Gates primii săi ani de liceu. „Plecam de la orele de sport. Noaptea eram acolo. Programam în fiecare weekend. Rar se întâmpla să nu petrecem douăzeci sau treizeci de ore săptămânal în faţa computerului. A fost o vreme când Paul Allen şi cu mine am dat de necaz pentru că spărseserăm o serie de parole şi sistemul cedase. Am fost daţi afară. Toată vara nu am putut să mă apropii de computer. Asta se întâmpla la cincisprezece, şaisprezece ani. Ulterior am aflat că Paul găsise un computer la Universitatea din Washington, la care aveai acces liber. Aparatura era amplasată la centrul medical şi în laboratorul de fizică. Programul era de douăzeci şi patru din douăzeci şi patru, însă exista o perioadă total lipsită de stricteţe, astfel încât între trei şi şase dimineaţa nu se contoriza nimic”. Gates a izbucnit în râs. „Mă furişam de regulă noaptea, după ora de culcare. Puteam să merg pe jos până acolo. Uneori, mai luam şi autobuzul. Iată de ce sunt atât de generos în ceea ce priveşte Universitatea din Washington, tocmai pentru că închideau ochii la micile furturi concretizate în ore gratuite de practică pe computer”. (Ani mai târziu, mama lui Gates mărturiseşte: „Mereu ne întrebam cum se face că se trezeşte atât de greu dimineaţa.”)

Ulterior, unul dintre fondatorii ÎŞI Bud Pembroke, a fost contactat de TRW, companie cu specific tehnologic, care tocmai semnase un contract pentru amplasarea unui sistem de computere la gigantul Bonneville Power, în sudul statului Washington. Cei de la TRW aveau nevoie disperată de programatori care să cunoască softul folosit de uzină. În acele zile ale revoluţiei computerului nu găseai la tot pasul programatori cu o asemenea specializare. Însă Pembroke ştia exact unde trebuie să meargă: la puştii de la Lakeside

care au stat mii şi mii de ore pe serverul de la îşi Gates nu mai era un boboc acum şi, cumva, a reuşit să-i convingă pe profesorii lui că nu era o idee deloc rea să se mute la Benneville, sub pretextul unui proiect de studiu individual. Acolo şi-a petrecut întreaga primăvară scriind coduri, sub îndrumarea unui instructor care se numea John Norton, despre care Gates spune că e la loc de cinste printre cei de la care a învăţat programare.

Aceşti cinci ani, din clasa a opta şi până la sfârşitul liceului, sunt Hamburgul lui Bill Gates şi, prin comparaţie, putem spune că el a avut parte de o serie chiar mai spectaculoasă de oportunităţi decât Bill Joy.

Oportunitatea numărul unu: Gates a fost trimis la Lakeside. Câte licee din lume aveau acces la un terminal time-sharing în 1968? Oportunitatea numărul doi: mamele de la Lakeside au avut banii necesari pentru a plăti onorariile asociate folosirii computerului. Oportunitatea numărul trei: când s-au sfârşit fondurile, s-a nimerit ca unul dintre părinţi să lucreze la C-Cubed, care s-a întâmplat să aibă nevoie de cineva care să le testeze programele în weekenduri, fără să le pese că sfârşiturile de săptămână erau, de fapt, nopţi de sfârşit de săptămână. Patru: s-a nimerit ca Gates să afle de îŞI şi aceştia să aibă nevoie de cineva care să lucreze la softul lor de gestiune. Cinci: din întâmplare, Gates locuia suficient de aproape de Universitatea din Washington. Şase: prin hazard, universitatea oferea ore gratuite de practică pe computer între orele trei şi şase dimineaţa. Şapte: s-a întâmplat ca TRW să-l sune pe Bud Pembroke. Opt: întâmplător, cei mai buni programatori în domeniu pe care îi ştia Pembroke erau doi puştani de liceu. Şi nouă: faptul că Lakeside a fost de acord ca aceştia să lucreze pe perioada primăverii la kilometri şi kilometri depărtare, scriind coduri.

Însă, practic, ce au în comun toate aceste oportunităţi? Ele i-au oferit lui Gates ore suplimentare de

practică. În momentul în care a decis să renunţe la Harvard pentru a-şi încerca şansa cu propria companie de software, Gates avea la activ şapte ani de programare constantă. Adică *mult* peste zece mii de ore. Câţi tineri din lume au avut parte de acest gen de experienţă? „Dacă ar fi cincizeci în toată lumea, aş rămâne de-a dreptul şocat”, spune el. „Să vedem, au fost cei de la C-Cubed cu gestiunea, apoi TRW – toate au venit împreună. Consider că am avut privilegiul de a interacţiona cu lumea software mai mult decât orice alt tânăr de vârsta mea, la acea vreme, totul pe fondul unei serii de evenimente incredibil de favorabile”.

6.

Dacă puneţi la un loc toate aceste situaţii, hocheiştii, Beatles, Bill Joy şi Bill Gates, cred că vă veţi face o mai bună idee în legătură cu ceea ce înseamnă calea către succes. Joy, Gates şi Beatles reprezintă fără îndoială nişte talente. Lennon şi McCartney au fost înzestraţi cu un dar muzical, unul care apare o dată la o generaţie, iar Bill Joy, să nu uităm, dispunea de o minte atât de sclipitoare, încât putea rezolva un algoritm cât ai zice peşte, lucru care-i lăsa pe profesorii lui cu gura căscată. Măcar atâta lucru este clar pentru toată lumea.

Ceea ce îi diferenţiază cu adevărat pe aceşti excepţionali nu este talentul lor extraordinar, ci gama extraordinară de oportunităţi cu care s-au intersectat. Dintr-un motiv absolut întâmplător, Beatles au fost invitaţi să cânte în Hamburg. Fără Hamburg, ar fi putut, foarte bine, să meargă pe un alt drum. „Am fost foarte norocos”, a spus Bill Gates la începutul interviului. Dar asta nu înseamnă nicidecum că nu este un om de geniu, ori un agent antreprenorial de excelenţă. Înseamnă că a înţeles, efectiv, că numai providenţa a făcut ca el să fie la Lakeside

în 1968.

Toţi excepţionalii pe care i-am trecut în revistă până acum au beneficiat de un anumit gen de oportunitate specială. Întâmplările fericite nu par să fie o excepţie când vorbim de miliardarii software şi trupele rock şi atleţii de renume. Mai degrabă, o regulă.

Permiteţi-mi, vă rog, să vă prezint un ultim exemplu cu privire la oportunităţile ascunse de care beneficiază excepţionalii. Să presupunem că facem o nouă retrospectivă calendaristică de genul celei din capitolul anterior, dedicat jucătorilor de hochei, doar că de această dată vom pune accent pe anii de naştere, nu pe luni. Pentru început, aruncaţi o privire peste lista de mai jos cu cei mai bogaţi şaptezeci şi cinci de oameni din istorie. Valoarea netă a averii fiecărei persoane este calculată în dolari americani curenţi. După cum puteţi observa, în listă apar regine şi regi, faraoni, din mileniile trecute, la fel ca şi miliardari contemporani, ca Warren Buffet şi Carlos Slim.

Nr	Nume	Avere în miliarde de dolari	Origine	Companie sau sursă de venituri
1	John D Rockefeller	318,3	Statele Unite	Standard Oil
2	Andrew Carnegie	298,3	Scoţia	Carnegie Steel Company
3	Nicolae al II-lea al Rusiei	253,5	Rusia	Casa de Romanov
4	William Henry Vanderbilt	231,6	Statele Unite	Chicago, Burlington and Quincy Railroad
5	Osman All Khan, Asaf Jah al VII-lea	210,8	Hyderabad	Monarhie

6	Andrew W Mellon	188,8	Statele Unite	Gulf Oii
7	Henry Ford	188,1	Statele Unite	Ford Motor Company
8	Marcus Licinius Crassus	169,8	Republica Romana	Senatul Roman
9	Vasile al 11-lea	169,4	Imperiul Bizantin	Monarhie
10	Cornelius Vanderbilt	167,4	Statele Unite	New York and Harlem Railroad, Livrări
11	Alanus Rufus	166,9	Anglia	Investiţii
12	Amenophis al Ill-lea	155,2	Egiptul Antic	Faraon
13	William de Warenne, Primul Conte de Surrey	153,6	Anglia	Conte de Surrey
14	William al II-lea al Angliei	151,7	Anglia	Monarhie
15	Elisabeta I	142,9	Anglia	Casa Tudorilor
16	John D Rockefeller, Jr	141,4	Statele Unite	Standard Oil
17	Sam Walton	128	Statele Unite	Wal-Mart
18	John Jacob Astor	115	Germania	American Fur Company
19	Odo de Bayeux	110,2	Anglia	Monarhie
20	Stephen Girard	99,5	Franţa	First Bank of the United States
21	Cleopatra	95,8	Egiptul Antic	Moştenire Ptolemeică
22	Stephen Van Rensselaer al Ill-lea	88,8	Statele Unite	Rensselaerswyck Estate

23	Richard B Mellon	86, 3	Statele Unite	Gulf Oil
24	Alexander Turney Stewart	84,7	Irlanda	Long Island Rail Road
25	William Backhouse Astor Jr	84,7	Statele Unite	Moştenire
26	Don Simon Iturbi Patino	81,2	Bolivia	Mina de Cositor Huanuni
27	Sultanul Hassanal Bolkiah	80,7	Brunei	Krai
28	Frederick Weyerhaeuser	80,4	Germania	Corporaţia Weyerhaeuser
29	Moses Taylor	79,3	Statele Unite	Citibank
30	Vincent Astor	73,9	Statele Unite	Moştenire
31	Carlos Slim Helu	72,4	Mexic	Telmex
32	TV Soong	67,8	China	Banca Centrală a Chinei
33	Jay Gould	67,1	Statele Unite	Union Pacific
34	Marshall Field	66,3	Statele Unite	Marshall Field and Company
35	George F Baker	63,6	Statele Unite	Central Railroad of New Jersey
36	Hetty Green	58,8	Statele Unite	Seaboard National Bank
37	Bill Gates	58	Statele Unite	Microsoft
38	Lawrence Joseph Ellison	58	Statele Unite	Oracle Corporation
39	Richard Arkwright	56,2	Anglia	Derwent Valley Mills

40	Mukesh Ambani	55,8	India	Reliance Industries
41	Warren Buffett	52,4	Statele Unite	Berkshire Hathaway
42	Lakshmi Mittal	51	India	Mittal Steel Company
43	J Paul Getty	50,1	Statele Unite	Getty Oil Company
44	James G Fair	47,2	Statele Unite	Consolidated Virginia Mining Company
45	William Weightman	46,1	Statele Unite	Merck & Company
46	Russell Sage	45,1	Statele Unite	Western Union
47	John Blair	45,1	Statele Unite	Union Pacific
48	Anil Ambani	45	India	Reliance Communications
49	Leland Stanford	44,9	Statele Unite	Central Pacific Railroad
50	Howard Hughes Jr	43,4	Statele Unite	Hughes Tool Company, Hughes Aircraft Company, Summa Corporation, TWA
51	Cyrus Curtis	43,2	Statele Unite	Curtis Publishing Company
52	John Insley Blair	42,4	Statele Unite	Delaware, Lackawanna and Western Railroad
53	Edward Henry Harriman	40,9	Statele Unite	Union Pacific Railroad
54	Henry H Rogers	40,9	Statele Unite	Standard Oil Company
55	Paul Allen	40	Statele Unite	Microsoft, Vulcan Inc

56	John Kluge	40	Germania	Metropolitan Broadcasting Company
57	J P Morgan	39,8	Statele Unite	General Electric, US Steel
58	Oliver H Payne	38,8	Statele Unite	Standard Oil Company
59	Yoshiaki Tsutsumi	38,1	Japonia	Corporaţia Seibu
60	Henry Clay Fnck	37,7	Statele Unite	Carnegie Steel Company
61	John Jacob Astor al IV-lea	37	Statele Unite	Moştenire
62	George Pullman	35,6	Statele Unite	Pullman Company
63	Collis Potter Huntington	34,6	Statele Unite	Central Pacific Railroad
64	Peter Arrell Brown Widener	33,5	Statele Unite	American Tobacco Company
65	Philip Danforth Armour	33,4	Statele Unite	Armour Refrigerator Line
66	William S O'Bnen	33,3	Statele Unite	Consolidated Virginia Mining Company
67	Ingvar Kamprad	33	Suedia	IKEA
68	K P Singh	32,9	India	DLF Universal Limited
69	James C Flood	32,5	Statele Unite	Consolidated Virginia Mining Company
70	Li Ka-shing	32	China	Hutchison Whampoa Limited
71	Anthony N Brady	31,7	Statele Unite	Brooklyn Rapid Transit
72	Elias Hasket Derby	31,4	Statele Unite	Livrări

73	Mark Hopkins	30,9	Statele Unite	Central Pacific Railroad
74	Edward Clark	30,2	Statele Unite	Singer Sewing Machine Company
75	Prinţul Al-Waleed bin Talal	29,5	Arabia Saudită	Kingdom Holding Company

Ştiţi ce e interesant legat de această listă? Din cele şaptezeci şi cinci de nume, un număr uimitor, de paisprezece, sunt americani născuţi într-un interval de nouă ani, la mijlocul secolului al XIX-lea. Gândiţi-vă puţin la acest lucru. Istoricii pornesc de la Cleopatra şi faraoni şi iau la bani mărunţi fiecare an de atunci şi până astăzi, scrutând fiecare colţişor din lume, şi se pare că aproape 20 de procente din numărul total de nume găsite vin dintr-o singură generaţie, dintr-o singură ţară.

Iată lista cu americanii respectivi şi cu anii lor de naştere:

1. John Rockefeller, 1839.
2. Andrew Carnegie, 1835.
28. Frederick Weyerhaeuser, 1834.
33. Jay Gould, 1836.
34. Marshall Field, 1834.
35. George F. Baker, 1840.
36. Hetty Green, 1834.
44. James G. Fair, 1831.
54. Henry H. Rogers, 1840.
57. J.P. Morgan, 1837.
58. Oliver H. Payne, 1839.
62. George Pullman, 1831.
64. Peter Arrell Brown Widener, 1834.
65. Philip Danforth Armor, 1832.

Ce se întâmplă aici? Răspunsul e evident, dacă vă gândiţi puţin. Vorbim de perioada 1860 – 1870, când

economia americană a traversat probabil cea mai mare transformare din istoria ei. Acum se construiesc liniile de cale ferată, acum apare Wall Street. Industria ia un avânt considerabil. Toate regulile pe baza cărora funcţiona economia tradiţională sunt anulate şi refăcute. Ceea ce ne spune această listă este că era de maximă importanţă vârsta pe care o aveai în momentul acestei transformări.

Dacă te-ai fi născut pe la sfârşitul anilor 1840, ai fi pierdut-o. Ai fi fost prea tânăr pentru a profita de moment. Dacă te-ai fi născut în anii 1820, ai fi fost prea bătrân: mentalitatea ţi-ar fi fost influenţată de vechile căi, cele premergătoare Războiului Civil. Însă exista o anumită fereastră temporală, nu mai lungă de nouă ani, tocmai bună pentru a vedea potenţialul pe care îl prezenta viitorul. Toţi cei paisprezece, bărbaţi şi femei, din listă au beneficiat de talent şi viziune. Însă au avut parte şi de o oportunitate extraordinară, în acelaşi mod în care jucătorii de hochei şi de fotbal născuţi în ianuarie, februarie şi martie s-au bucurat de o şansă unică.*

Haideţi să aplicăm acelaşi tip de analiză în cazul unora ca Bill Joy şi Bill Gates.

Dacă staţi de vorbă cu veterani din Silicon Valley, veţi afla că momentul cel mai însemnat din istoria revoluţiei computerului personal a fost luna ianuarie a anului 1975. Atunci a publicat revista *Popular Electronics* un articol despre o maşină

Sociologul C. Wright Mills face o observaţie legată de acei oameni deosebiţi născuţi în anii 1830. El a analizat contextul general şi istoria personală a oamenilor de afaceri americani de renume, începând cu era colonială şi pană în secolul XX. În majoritatea cazurilor, deloc surprinzător, a descoperit că liderii din lumea afacerilor au o condiţie privilegiată. Excepţia? Grupul născut în anii 1830. Iată cât deimportant era avantajul de a te naşte în acea perioadă: era singura dată în istoria americană când

cei de condiţie modestă au avut o şansă reală să devină cineva. El scrie: „Cea mai potrivită perioadă, în întreaga istorie a Statelor Unite, pentru naşterea unui băiat sărac cu ambiţia de a ajunge un om de succes a fost cândva, în jurul anului 1835”. extraordinară, numită Altair 8 800. Altair costa 397 $. Era o invenţie „monteaz-o singur” pe care o puteai asambla acasă fără nicio problemă. Titlul articolului suna aşa: „PROJECT BREAK-THROUGH! Primul kit minicomputer din lume desfide concurenţa”.

Pentru cititorii *Popular Electronics*, o revistă care echivala cu Biblia lumii computerelor şi a inovaţiei software din acele vremuri, titlul însemna nici mai mult, nici mai puţin decât o revelaţie. Până în acel moment, computerele erau acele servere enorme, incredibil de scumpe, de genul acelora care zăceau în prelungirea imaculatului centru de informatică de la Michigan. Preţ de ani buni, fiecare hacker şi geniu în electronică visa la ziua în care să apară un computer cât mai mic şi mai accesibil ca preţ. Şi ziua aceea sosise, în cele din urmă.

Dacă luna ianuarie a anului 1975 a însemnat începutul erei computerului personal, atunci cine să fi fost în postura de a profita de acest lucru? Şi aici se aplică aceleaşi principii ca în cazul lui John Rockefeller şi al lui Andrew Carnegie.

„Dacă erai prea bătrân în 1975, însemna că deja ocupai un post la IBM, direct de pe băncile facultăţii, iar odată ce începeai lucrul la IBM, îţi era destul de greu să faci tranziţia la ceva cu totul nou”, spune Nathan Myhrvold, director executiv de vârf la Microsoft vreme de ani buni. „Vorbim de o companie multimiliardară în dolari care face servere, iar dacă aţi fi parte din ea, aţi gândi – ce rost are să pierzi vremea cu computerele astea minuscule de doi bani? Cam asta însemna industria computerelor pentru aceşti oameni şi nu avea nimic de-a face cu revoluţia în discuţie. Erau cumva orbiţi, neavând decât

această viziune asupra lumii computerelor. Duceau un trai destul de decent. Numai că nu exista nicio oportunitate să devii miliardar şi să influenţezi istoria”.

Dacă ieşisei de ceva vreme de pe băncile facultăţii în 1975, însemna că făceai parte din generaţia veche. Erai proprietarul unei case nou-nouţe. Abia căsătorit. Cu un copil pe drum. Nu îţi permiteai sub nicio formă să renunţi la o slujbă bună şi la pensie pentru nu ştiu ce sistem computerizat, la 397 S. Aşa că haideţi să îi lăsăm deoparte şi pe cei născuţi mai devreme, în 1952, să zicem.

În acelaşi timp, nu puteai fi nici prea tânăr. Ţineai neapărat să intri în joc, chiar în 1975, şi nu o puteai face întrucât erai încă la liceu. Aşa că haideţi să-i lăsăm deoparte şi pe toţi cei născuţi, să zicem, după 1958. Cu alte cuvinte, vârsta perfectă pentru 1975 însemna să fii îndeajuns de tânăr pentru a înţelege rostul revoluţiei care bătea la uşă, însă nu prea bătrân să o ratezi. Vorbim deci de douăzeci sau douăzeci şi unu de ani, în 1975, adică 1954 sau 1955 ca dată de naştere.

Să vedem cât de validă se dovedeşte această teorie. Când s-a născut Bill Gates?

Bill Gates: *28 octombrie 1955*.

Se potriveşte de minune! Gates este hocheistul născut pe 1 ianuarie. Cel mai bun prieten al său de la Lakeside a fost Paul Allen. Şi el şi-a petrecut o mulţime de timp în sala computerului cu Gates, ca să nu mai vorbim de nopţile albe la IS1 şi C-Cubed. Allen a participat la fondarea Microsoft, alături de Gates. Când s-a născut Paul Allen?

Paul Allen: *21 ianuarie 1953*.

Al treilea om deţinător de capital de la Microsoft este cel care a condus compania, efectiv, începând cu anul 2000 – unul dintre cei mai respectaţi directori executivi din lumea software, Steve Ballmer. Data de naştere a lui Steve Ballmer?

Steve Ballmer. *24 martie 1956*.

Să nu uităm însă de cineva la fel de celebru ca şi Gates: Steve Jobs, cofondatorul Apple Computer. El nu s-a tras dintr-o familie înstărită, ca Gates, şi nici nu a mers la Michigan, ca Joy. Totuşi, nu e nevoie de prea multă osteneală în cercetarea trecutului său pentru a realiza că şi el a avut Hamburgul său. A crescut în Mountain View, California, chiar la sud de San Francisco, în epicentrul Silicon Valley. În vecinătate nu găseai decât ingineri de la Hewlett-Packard, firmă cu tradiţie la nivel mondial în electronice. Ca adolescent, a hoinărit prin toate bazarurile din Mountain View, unde inventatori şi împătimiţi ai electronicelor vindeau piese de rezervă. Jobs s-a maturizat în aerul industriei pe care urma să o domine mai târziu mulţumită geniului său.

Iată un paragraf din *Accidental Millionaire*, una dintre numeroasele biografii ale lui Jobs, care vă ajută să înţelegeţi cât de senzaţionale au fost experienţele sale din copilărie. Jobs

> *participa la întruniri nocturne ale savanţilor de la Hewlett-Packard. Se discutau ultimele descoperiri în electronică, iar Jobs, cultivând stilul care urma să ajungă o notă definitorie a personalităţii lui, îi fermeca pur şi simplu pe inginerii de la Hewlett-Packard şi obţinea informaţii preţioase de la ei. Odată, l-a chemat chiar pe Bill Hewlett, unul dintre fondatorii companiei, pentru a-i cere anumite piese. Nu numai că a primit piesele solicitate, ci a obţinut prin flerul său unic şi o slujbă pe vară. Jobs a lucrat la o linie de producţie de computere şi i s-a părut atât de fascinant, încât a încercat să creeze propriul model...*

O clipă. *Bill Hewlett i-a oferit piese de rezervă*? Păi

acest lucru e echivalent cu faptul că Bill Gates a beneficiat de acces nelimitat la un terminal time-sharing la vârsta de treisprezece ani. E ca şi cum ai fi interesat de modă, şi vecinul tău de joacă s-ar întâmpla să fie Giorgio Armani. Şi când s-a născut Jobs?

Steve Jobs: *24 februarie 1955*.

Un alt pionier al revoluţiei software a fost Eric Schmidt. El a condus Novell, una dintre cele mai importante firme software din Silicon Valley, şi, în 2001, a ajuns chief executive officer la Google. Data de naştere?

Eric Schmidt: *27 aprilie 1955*.

Nu vreau să spun, nici pe departe, că toţi magnaţii software din Silicon Valley s-au născut în 1955. Au fost şi excepţii – la fel cum nu toţi giganţii în afaceri din Statele Unite s-au născut la jumătatea anilor 1830. Însă există tipare clare aici, iar ceea ce e uimitor este faptul că nu ne preocupă prea tare să discutăm despre ele. Pretindem că succesul este o chestiune ce ţine numai de meritul individual. Totuşi, în niciunul dintre cazurile pe care le-am dezbătut nu apare nimic care să sugereze că lucrurile sunt chiar atât de simple. De fapt, acestea sunt poveşti despre oameni care au avut o şansă unică de a munci din greu şi au profitat de ea, oameni care s-au maturizat într-o vreme în care efortul lor deosebit a fost răsplătit pe deplin de societate. Succesul lor nu a fost ceva individual. A fost un produs al lumii în care au crescut.

Apropo, să nu uităm de Bill Joy. Dacă ar fi fost puţin mai în vârstă şi ar fi trebuit să se confrunte cu calvarul de a programa pe bază de cârduri, el spune că s-ar fi dedicat ştiinţelor. Bill Joy, legenda în computere, ar fi fost Bill Joy biologul. Iar dacă ar fi apărut în scenă câţiva ani mai târziu, ferestruica ce i-a oferit şansa de a scrie codul de bază pentru lumea internetului s-ar fi închis. Bill Joy, legenda în computere, ar fi putut la fel de bine să fie Bill Joy biologul încă o dată. Când s-a născut Bill Joy?

Bill Joy: *8 noiembrie 1954*.

După perioada petrecută la Berkeley, Joy a mers mai departe, ajungând unul dintre cei patru fondatori ai Sun Microsystems – una dintre cele mai vechi şi mai de seamă companii software din Silicon Valley. Iar dacă încă mai crede cineva că această coincidenţă timp-spaţiu-naştere nu are prea mare însemnătate, iată datele de naştere ale celorlalţi trei fondatori Sun Microsystems:

Scott McNealy: *13 noiembrie 1954*. *Vinod Khosla*: *28 ianuarie 1955*.

Andy Bechtolsheim: *30 septembrie 1955*.

CAPITOLUL 3

PROBLEMA CU GENIILE, *PARTEA ÎNTÂI*

„Nu ajută cu nimic să ştii IQ-ul unui băieţel dacă eşti pus în faţa creativităţii unor băieţi inteligenţi”.

1.

În al cincilea episod al sezonului din 2008, concursul tv 1 *vs*. *100* din America are ca invitat special un bărbat numit Christopher Langan.

1 vs. *100* este unul dintre numeroasele concursuri tv care au răsărit în urma succesului fenomenal al emisiunii „Vrei să fii miliardar”. Pe platou sunt aduşi 100 de oameni

obişnuiţi care formează o galerie permanentă, numită „mulţimea”. În fiecare săptămână îşi încearcă inteligenţa înfruntând un invitat special. În joc sunt un milion de dolari. Invitatul trebuie să fie suficient de inteligent pentru a provoca 100 de oameni – şi dintre toţi, puţini s-au dovedit atât de excelent calificaţi pentru asta ca sus-numitul Christopher Langan.

„În seara asta mulţimea este pusă în faţa celei mai teribile competiţii”, începu crainicul. „Îl avem aici pe Chris Langan, pe care mulţi îl consideră cel mai deştept om din America”. Camera încadră un bărbat musculos, bine făcut, de vreo cincizeci şi ceva de ani. „O persoană obişnuită are un IQ de 100”, continuă crainicul. „Einstein avea 150. Chris are un IQ de 195. La ora actuală îşi înfăşoară creierul său imens în jurul unei teorii a universului. Dar va fi oare suficient craniul său supradimensionat pentru a înfrânge mulţimea, pentru un milion de dolari? Aflaţi chiar acum, la *1 contra 100*”.

Langan înaintă pe scenă cu paşi mari, în mijlocul aplauzelor frenetice.

„Nu crezi că trebuie să ai un intelect superior pentru a face faţă la 100 de oameni, nu?” îl întrebă gazda emisiunii, Bob Saget. Saget se uita ciudat la Langan, ca şi cum ar fi fost un specimen de laborator.

„De fapt, cred că ar putea reprezenta un obstacol”, răspunde Langan. Avea o voce profundă, clară. „Pentru a avea un IQ superior, tinzi să te specializezi, să gândeşti mai profund. Eviţi lucrurile superficiale. Dar acum, că văd aceşti oameni, – se uită înspre mulţime, privirea lui amuzată trădând cât de ridicole găsea toate formalităţile – cred că o să mă descurc”.

De-a lungul ultimilor zece ani, Chris Langan s-a bucurat de o faimă ciudată. A devenit imaginea publică a geniului american, un excepţional celebru. Este invitat în diverse emisiuni şi prezentat în tot felul de reviste.

Producătorul de film Errol Morris i-a dedicat lui Langan o secţiune dintr-un documentar. O emisiune de televiziune a plătit odată un neuropsiholog pentru a-i face lui Langan un test de inteligenţă, şi scorul obţinut de acesta nu intra, literalmente, în niciun grafic – prea sus pentru a putea fi măsurat în mod adecvat. Cu altă ocazie, Langan a făcut un test de IQ special conceput pentru cei prea inteligenţi pentru testele obişnuite. A răspuns corect la toate întrebările, cu o singură excepţie.[4]

Vorbea de la vârsta de şase luni. La trei ani, asculta la radio duminica, când crainicul citea cu voce tare ziarele amuzante, şi apoi continua singur, cu ziarul în mână, până a învăţat singur să citească. La cinci ani, a început să îşi întrebe bunicul cu privire la existenţa lui Dumnezeu – şi îşi aminteşte că a fost dezamăgit de răspunsurile primite.

La şcoală, Langan putea să intre la un curs de limbă, la care nu învăţase absolut deloc, şi dacă avea două sau trei minute înainte de a veni profesorul, trecea rapid prin textul tipărit şi lua testul cu nota maximă. În anii de început ai adolescenţei pe când lucra ca muncitor agricol, a început să citească masiv din tratate de fizică teoretică. La şaisprezece ani, a terminat de studiat obscura şi faimoasa capodoperă „Principia Mathematica" de Bertrand Russel şi Alfred North Whitehead. A obţinut un scor perfect la SAT (Scholastic Assessment Test, fost Scholastic Aptitude Test), în ciuda faptului că la un moment dat a adormit în timpul testului.

„O oră rezolva probleme de matematică", spune fratek acestuia, Mark, cu privire la obiceiurile lui de vară din timpul liceului. „Apoi învăţa franceza o oră. Apoi studia

---

[4] Supertestul IQ a fost creat de Ronald K. Hoeflin, care este la rândul său o persoană cu un IQ neobişnuit de mare. Iată un exemplu de întrebare din secţiunea „Analogii verbale": „Dinţii sunt pentru găină ceea ce este cuibul pentru ?" Dacă doriţi să aflaţi răspunsul, mă tem că nu am nici cea mai vagă idee.

rusa. Apoi citea filosofie. Făcea asta cu religiozitate, în fiecare zi”.

Un alt frate de-al lui, Jeff, spune: „Ştiţi, când Christophei avea paisprezece sau cincisprezece ani, desena lucruri aşa, în glumă, şi arătau ca şi cum ar fi fost fotografiate. La cincisprezece ani putea să îl imite pe Jimi Hendrix la chitară notă cu notă. Boom. Boom. Boom. Jumătate din timp Christopher nu se ducea deloc la şcoală. Nu se ducea decât la teste, şi nu aveau ce să îi facă. Pentru noi, era de-a dreptul amuzant. Putea să reţină materia unui semestru în două zile şi să se ocupe de chestiile pe care trebuia să le rezolve, apoi să revină la ceea ce făcea el.[5]”

---

[5] Pentru a vă face o idee despre cum era Chris Langan în adolescenţă, urmăriţi această descriere a unui copil numit „L", care avea un 1Q în aceeaşi zonă de 200, ca şi Langan. Descrierea aparţine unui studiu de Leta Hollingsworth, care a fost unul dintre primii psihologi care au studiat copiii excepţional de înzestraţi: după cum veţi vedea foarte darîn descriere, un IQ de 200 este foarte, foarte mare:

„Erudiţia tânărului L era uluitoare. Pasiunea lui pentru acurateţea şi aprofundarea învăţăturii i-a fixat un standard foarte înalt al perfecţiunii. Era relativ gras, robust şi impresionant, şi era poreclit cu simpatie «Profesorul». Atitudinea şi abilităţile lui erau apreciate atât de către elevi, cât şi de către profesori. De multe ori i se permitea să ţină seminarii (lungi de până la o oră) pe teme speciale, cum ar fi istoria instrumentelor de măsurat timpul, teorii străvechi pentru construirea motoarelor, matematică şi istorie. A construit din resturi (papiote de bandă de maşină de scris, de exemplu) un ceas artizanal cu pendulă pentru a ilustra unele din principiile cronometriei, şi acest ceas a fost asamblat înaintea clasei în timpul prelegerii despre «Timp şi măsurarea timpului» pentru a demonstra unele dintre respectivele principii. Caietele lui erau capodopere de studii.

Fiind nemulţumit de ceea ce considera un tratament inadecvat al deplasării pe distanţe mari din cadrul unei discuţii despre «Transport», el a admis că timpul este prea limitat pentru a face dreptate tuturor. Dar a insistat asupra faptului că «ar fi trebuit să acopere măcar teoria antică». Ca proiect suplimentar şi voluntar, «el a prezentat desene şi relatări cu privire la teorii antice despre motoare, locomotive etc.»... La acea vreme avea zece ani."

Pe platoul *1 vs. 100*, Langan era încrezător şi calm. Vocea îi suna clar şi profund. Avea ochii mici şi aceştia îi sclipeau cu intensitate. Nu trecea prin subiecte în căutarea frazei potrivite sau a modalităţii de a reveni la o propoziţie anterioară. De fapt, nu a utilizat niciodată interjecţii şi nu a folosit nicio formă de alinare verbală: propoziţiile lui veneau cadenţat, una după alta, şlefuite şi vioaie ca soldaţii la paradă. Fiecare întrebare aruncată de Saget era înlăturată ca şi cum ar fi fost o banalitate. Când a ajuns cu câştigul la 250.000 $, a părut să calculeze că riscul de a pierde totul era, în acel moment, mai mare decât beneficiile potenţiale rezultate în urma rămânerii în concurs. Brusc, s-a oprit. „Iau banii", a spus. I-a strâns mâna energic lui Saget şi cu asta s-a terminat – părăsind emisiunea în plină glorie, cum se întâmplă de fiecare dată cu geniile.

Sau nu?

2.

Imediat după Al Doilea Război Mondial, Lewis Terman, un tânăr profesor de psihologie de la Stanford University, a întâlnit un adolescent numit Henry Cowell. Cowell fusese crescut în sărăcie şi haos. Până la şapte ani nu trecuse prin nicio formă de învăţământ, dat fiind că nu se înţelegea cu copiii de vârsta lui, şi lucra ca portar la o şcoală cu o singură clasă, nu departe de campusul Stanford.

Totuşi, în timpul zilei, Cowell fugea frecvent de la muncă şi cânta absolut genial la pianul şcolii. Specialitatea lui Terman era testarea inteligenţei: testul IQ standard, pe care aveau să îl facă milioane de oameni din întreaga lume

în următorii cincizeci de ani-Stanford-Binet – era creaţia lui. S-a hotărât deci să testeze IQ-ul lui Cowell. *Trebuie* să fie un băiat inteligent, s-a gândit el. Dar Cowell era mai mult decât inteligent: s-a dovedit că avea un 1Q de peste 140, care este aproape de nivelul unui geniu. Terman era fascinat. Câte alte diamante mai zăceau în noroi, se întreba el?

A început să caute şi alte cazuri. A găsit o fată care ştia alfabetul la nouăsprezece luni, şi alta care la patru ani citea Dickens şi Shakespeare. A mai descoperit un tânăr care fusese exmatriculat din Facultatea de Drept pentru că profesorii săi nu au realizat că există posibilitatea ca o fiinţă umană să reproducă cu precizie din memorie pasaje lungi din legi.

În 1921, Terman a decis să îşi dedice viaţa studierii celor înzestraţi. Înarmat cu sprijinul acordat de o fundaţie internaţională, el a organizat o echipă de teren şi a trimis-o prin şcolile primare din California. Profesorii erau rugaţi să numească cei mai sclipitori elevi din clasele lor. Aceşti copii erau supuşi la un test de inteligenţă. Elevii care aveau rezultatele cele mai bune mai treceau printr-un test, iar cei cu scoruri peste 130 la acest al doilea test mai aveau de trecut încă un test, şi în urma acestor rezultate Terman i-a ales pe cei mai buni şi mai sclipitori. Până la sfârşitul campaniei de testare, Terman a testat 250.000 de elevi de şcoală primară şi liceu, şi a identificat 1 470 de copii al căror IQ se situa între 140 şi 200. Acest grup de genii a rămas în istorie sub numele de „Termitele” şi membrii lui au devenit subiecţii celor mai celebre studii din istorie.

Până la sfârşitul vieţii sale, Terman s-a ocupat de protejaţii lui ca o cloşcă. Îi găsea şi îi testa, îi măsura şi îi analiza, le nota reuşitele educaţionale, le observa căsătoriile, le înregistra bolile, le clasifica sănătatea psihică şi le bifa cu atenţie orice promovare sau schimbare

a locului de muncă. Terman le scria recruţilor săi scrisori de recomandare pentru locuri de muncă şi aplicaţii post-absolvire. Le dădea gratis şi constant o mulţime de sfaturi şi indicaţii, consemnându-şi de fiecare dată descoperirile în dosare groase şi roşii, intitulate *Studii genetice asupra geniului*. La vremea aceea, Terman a devenit o celebritate. (Sau, cel puţin, atât de celebru pe cât poate fi celebru un academician în psihologie ochelarist, scund şi cocoşat.) Era citat constant de către presă, apărea la emisiuni radio, folosindu-şi mereu celebritatea pentru a susţine o idee care la acea vreme părea revoluţionară: anume, că exista posibilitatea de a măsura inteligenţa la fel de precis ca înălţimea, şi această măsurătoare, la rândul ei, putea fi folosită pentru a face o estimare precisă cu privire la cât de bine se va descurca un individ în viaţă.

„Nu există nimic mai important pentru un individ decât IQ-ul, exceptând, poate, moralitatea”, spunea odată Terman. Şi printre cei cu IQ foarte mare credea el că „trebuie să căutăm lideri care să ducă înainte ştiinţa, arta, guvernarea, educaţia şi bunăstarea socială în general”. Cum protejaţii lui au crescut, Terman a publicat actualizări ale progreselor lor, înregistrând reuşitele lor extraordinare. „Este aproape imposibil”, scria Terman ameţit, pe când protejaţii lui erau la liceu, „să citeşti un articol de ziar despre o competiţie sau orice alt gen de activitate la care au participat şi băieţii sau fetele din California fără să găseşti printre câştigători numele unuia sau mai multora dintre… Membrii grupului nostru de copii dotaţi”. A luat mostre de scriere de la unii dintre tinerii cei mai dotaţi din punct de vedere artistic şi a apelat la critici literari pentru a le compara cu scrierile timpurii ale autorilor celebri. Nu au găsit nicio diferenţă. Toate semnele indicau, spunea el, un grup cu potenţial de „evoluţie eroică”. Terman era convins că Termitele lui erau destinate să fie viitoarea elită a Statelor Unite.

Astăzi, multe dintre ideile lui Terman rămân de referinţă în ceea ce priveşte modul de percepere a succesului. Şcolile au programe pentru „cei înzestraţi”. Universităţile de elită le cer de cele mai multe ori studenţilor să treacă printr-un test de inteligenţă (cum ar fi Testul de Aptitudini Academice din

America) înainte de admitere. Companiile high tech, cum ar fi Google sau Microsoft, analizează cu maximă atenţie abilităţile cognitive ale potenţialilor angajaţi pe baza aceluiaşi principiu: sunt convinşi că cei plasaţi cel mai sus pe scala IQ au cel mai mare potenţial. (La Microsoft, după cum bine se ştie, aplicanţilor li se pun o serie întreagă de întrebări concepute pentru a le testa inteligenţa, inclusiv clasica „De ce sunt capacele gurilor de canal rotunde?” Dacă nu ştiţi răspunsul la această întrebare, nu sunteţi suficient de inteligent pentru a lucra la Microsoft.) [6]

Dacă aş avea puteri magice şi m-aş oferi să vă cresc IQ-ul cu 30 de puncte, aţi accepta – corect? Aţi presupune că vă va ajuta să avansaţi. Şi în momentul în care auzim de cineva ca faimosul Chris Langan, răspunsul nostru instinctiv este identic cu răspunsul instinctiv al lui Terman în momentul întâlnirii cu Cowell, cu aproape o sută de ani în urmă. Suntem copleşiţi. Un geniu are o minte uluitoare. Şi bineînţeles că nimic nu îl poate ţine în loc pe un astfel de om.

Dar acest mod de a gândi despre inteligenţă este oare corect?

Terman a făcut o greşeală. Se pare că se înşela cu privire la Termitele lui şi, dacă ar fi analizat şi cazul tânărului Chris Langan – care trecea prin *Principia Mathematica* la vârsta de şaisprezece ani –, ar fi greşit şi

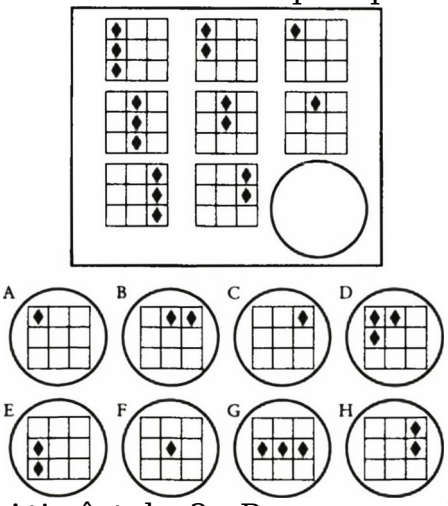
---

[6] Răspunsul este: „Pentru că un capac rotund nu poate cădea în gura de canal, oricât de mult ai încerca". Un capac rectangular ar putea: tot ce trebuie să faci este să îl înclini într-o parte.

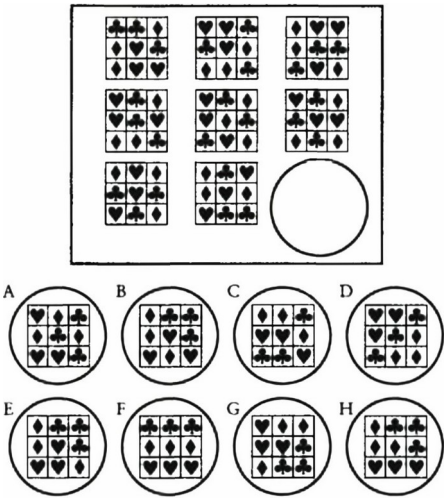
în ceea ce îl priveşte din acelaşi motiv. Terman nu a înţeles faptul că talentul are nevoie de oportunităţi – că locul de unde eşti este la fel de important ca şi cine eşti. Şi, deşi mai mare importanţă, Terman a transformat necunoscuta „talent” din ecuaţia succesului în ceva foarte diferit de ceea ce este de fapt – iar aceasta este o greşeală pe care continuăm să o facem şi în ziua de astăzi.

Unul dintre cele mai folosite teste de inteligenţă este numit Raven’s Progressive Matrices (Matricele progresive Raven). Nu presupune niciun fel de măiestrie lingvistică şi niciun bagaj de cunoştinţe. Reprezintă o măsurătoare a capacităţilor de gândire abstractă. Un test Raven tipic implică 48 de obiecte, fiecare dintre ele mai tare decât precedentul, IQ-ul fiind determinat de numărul de obiecte potrivite corect.

Iată o întrebare tipică pentru cele din testele Raven.



Aţi înţeles? Presupun că cei mai mulţi dintre dumneavoastră da. Răspunsul corect este C. Dar încercaţi-o pe aceasta acum. Este ultima şi cea mai dificilă din test.



Răspunsul corect este A. Dar trebuie să recunosc că nu am reuşit să răspund corect, şi cred că nici cei mai mulţi dintre dumneavoastră nu ar fi reuşit. Totuşi, aproape sigur Chris Langan ar fi reuşit: atunci când spunem că genul ăsta de oameni sunt cu adevărat sclipitori, ceea ce vrem să spunem este că au acel gen de mental care poate descifra puzzle-uri de genul acelei întrebări…

De-a lungul anilor, s-au făcut un număr impresionant de cercetări menite să descopere în ce măsură performanţa unei persoane la un test IQ de genul Raven se poate traduce în succese concrete în viaţă. Oamenii situaţi în partea inferioară a clasamentului – cu IQ sub 70 – sunt consideraţi oameni cu dizabilităţi mentale. Un rezultat de 100 de puncte reprezintă media: probabil trebuie să ajungeţi la acest rezultat pentru a fi capabili să treceţi printr-o facultate. Dar pentru a intra şi a trece cu succes un program suficient de competitiv, aveţi nevoie, probabil, de un IQ de cel puţin 115. În general, cu cât aveţi un scor mai mare, cu atât mai multă educaţie primiţi, cu atât mai mulţi bani veţi face şi – credeţi sau nu – cu atât mai mult veţi trăi.

Dar şmecheria e următoarea: această combinaţie

dintre succes şi IQ nu ţine decât până la un punct. Din momentul în care cineva a ajuns la un IQ de aproximativ 120, ceva puncte în plus nu par să se traducă în vreun avantaj măsurabil în viaţă-[7]

„S-a demonstrat de nenumărate ori că o persoană cu un IQ de 170 are mai multe şanse de a gândi corect într-o anumită circumstanţă decât una al cărei IQ este 70”, scria psihologul britanic Liam Hudson, „şi aceasta se aplică acolo unde comparaţia este mult mai apropiată – între IQ-uri de să zicem, 100 şi 130. Dar lucrurile se schimbă atunci când compari doi oameni cu IQ-uri relativ mari… Un om de ştiinţă matur, cu un IQ adult de 130, are aceleaşi şanse de a câştiga un Premiu Nobel ca şi unul cu IQ de 180”.

Ceea ce vrea să spună Hudson este că IQ-ul este cumva ca înălţimea în baschet. Are o persoană cu înălţimea de 1, 60 o şansă reală de a juca baschet profesionist? Nu. Trebuie să ai minimum 1, 75 sau 1, 80

---

[7] Unul dintre experţii de frunte în materie de IQ, Arthurjensen, punea problema în felul următor în cartea lui din 1980, Erori în măsurarea capacităţilor mentale [pag. 113): „Cele mai importante patru praguri sociale şi personale de pe scala IQ sunt cele care fac diferenţa, cu o probabilitate mare, între persoane care, datorită nivelului abilităţii mentale generale, pot sau nu pot să facă faţă unei şcoli generale (IQîn jur de 50), pot sau nu pot să facă faţă unei şcoli elementare (IQîn jur de 75), pot sau nu pot să finalizeze cu succes liceul (IQ în jur de 105), pot sau nu pot să absolve un colegiu de 4-5 ani cu note care să le permită accesul la o şcoală de specialitate (IQîn jur de 115). Dincolo de aceste aspecte, nivelul IQ-u- lui devine relativ lipsit de importanţă în ceea ce priveşte aspiraţiile ocupaţionale comune şi criteriile de estimarea succesului. Aceasta nu înseamnă că nu există diferenţe realeîn- tre capacităţile intelectuale reprezentate de IQ-uri de 115 şi 150, sau chiar între IQ-uri de 150 şi 180. Dar diferenţele de IQ din această parte superioară a clasamentului au cu mult mai puţine implicaţii personale decât pragurile descrise anterior şi au, în general, o importanţă mai mică pentru obţinerea succesului în sensul comun decât anumite trăsături de caracter şi personalitate".

pentru a te gândi măcar să joci baschet profesionist şi, lăsând la o parte alte aspecte, este probabil mai bine să ai 1, 90 decât 1, 80, şi mai bine să ai 2,00 decât 1, 90. Dar dincolo de un anumit punct, înălţimea nu mai contează chiar atât de mult. Un jucător de 2 metri nu este automat mai bun decât unul cu 10 centimetri mai scund. (Michael Jordan, cel mai bun jucător al tuturor timpurilor, nu avea decât 1, 80, până la urmă.) Un baschetbalist nu trebuie decât să fie *suficient* de înalt – şi la fel stau lucrurile şi cu inteligenţa.

Introducerea episodului cu concursul *1 vs 100* avea ca scop evidenţierea faptului că Einstein poseda un IQ de 150, iar Langan unul de 195. Coeficientul de inteligenţă al lui Langan este cu mai mult de treizeci la sută mai mare decât al lui Einstein. Dar nimeni nu sugerează că Langan este cu treizeci la sută mai *deştept* decât Einstein. Ar fi ridicol. Tot ce putem spune este că, dacă se pune problema să se gândească la lucruri realmente dificile, cum ar fi fizica, ambii sunt fără îndoială *suficient* de inteligenţi.

Această idee potrivit căreia IQ-ul are un prag, am realizat, nu se potriveşte deloc cu intuiţia noastră. Gândim că, să zicem, câştigătorii premiilor Nobel trebuie să aibă cele mai mari rezultate IQ imaginabile; că trebuie să fie genul de oameni care au obţinut rezultate perfecte la admiterea în facultate, şi care au câştigat toate bursele de merit, şi care au avut rezultate atât de impresionante în liceu, încât au fost racolaţi de cele mai bune universităţi din ţară.

Dar aruncaţi o privire peste lista următoare pentru a vedea unde au absolvit ultimii douăzeci şi cinci de americani câştigători ai Premiului Nobel pentru medicină până în 2007:

Antioch Collège
Brown University
UC Berkeley

University of Washington trece cu succes un program suficient de competitiv, aveţi nevoie, probabil, de un IQ de cel puţin 115. În general, cu cât aveţi un scor mai mare, cu atât mai multă educaţie primiţi, cu atât mai mulţi bani veţi face şi – credeţi sau nu – cu atât mai mult veţi trăi.

Dar şmecheria e următoarea: această combinaţie dintre succes şi IQ nu ţine decât până la un punct. Din momentul în care cineva a ajuns la un IQ de aproximativ 120, ceva puncte în plus nu par să se traducă în vreun avantaj măsurabil în viaţă.»

„S-a demonstrat de nenumărate ori că o persoană cu un IQ de 170 are mai multe şanse de a gândi corect într-o anumită circumstanţă decât una al cărei IQ este 70”, scria psihologul britanic Liam Hudson, „şi aceasta se aplică acolo unde comparaţia este mult mai apropiată – între IQ-uri de să zicem, 100 şi 130. Dar lucrurile se schimbă atunci când compari doi oameni cu IQ-uri relativ mari… Un om de ştiinţă matur, cu un IQ adult de 130, are aceleaşi şanse de a câştiga un Premiu Nobel ca şi unul cu IQ de 180”.

Ceea ce vrea să spună Hudson este că IQ-ul este cumva ca înălţimea în baschet. Are o persoană cu înălţimea de 1, 60 o şansă reală de a juca baschet profesionist? Nu. Trebuie să ai minimum 1, 75 sau 1, 80 pentru a te gândi măcar să joci baschet profesionist şi, lăsând la o parte alte aspecte, este probabil mai bine să ai 1, 90 decât 1, 80, şi mai bine să ai 2,00 decât 1, 90. Dar dincolo de un anumit punct, înălţimea nu mai contează chiar atât de mult. Un jucător de 2 metri nu este automat mai bun decât unul cu 10 centimetri mai scund. (Michael Jordan, cel mai bun jucător al tuturor timpurilor, nu avea decât 1, 80, până la urmă.) Un baschetbalist nu trebuie decât să fie *suficient* de înalt – şi la fel stau lucrurile şi cu inteligenţa.

Introducerea episodului cu concursul *ivslOO* avea ca

scop evidenţierea faptului că Einstein poseda un IQ de 150, iar Langan unul de 195. Coeficientul de inteligenţă al lui Langan este cu mai mult de treizeci la sută mai mare decât al lui Einstein. Dar nimeni nu sugerează că Langan este cu treizeci la sută mai *deştept* decât Einstein. Ar fi ridicol. Tot ce putem spune este că, dacă se pune problema să se gândească la lucruri realmente dificile, cum ar fi fizica, ambii sunt fără îndoială *suficient* de inteligenţi.

Această idee potrivit căreia IQ-ul are un prag, am realizat, nu se potriveşte deloc cu intuiţia noastră. Gândim că, să zicem, câştigătorii premiilor Nobel trebuie să aibă cele mai mari rezultate IQ imaginabile; că trebuie să fie genul de oameni care au obţinut rezultate perfecte la admiterea în facultate, şi care au câştigat toate bursele de merit, şi care au avut rezultate atât de impresionante în liceu, încât au fost racolaţi de cele mai bune universităţi din ţară.

Dar aruncaţi o privire peste lista următoare pentru a vedea unde au absolvit ultimii douăzeci şi cinci de americani câştigători ai Premiului Nobel pentru medicină până în 2007:

Antioch Collège
Brown University
UC Berkeley
University of Washington
Columbia University
Case Institute of Technology
MIT
Caltech

Harvard University Hamilton Collège Columbia University University of North Carolina DePauw University University of Pennsylvania University of Minnesota University of Notre Dame John’s Hopkins University Yale University Union Collège, Kentucky University of Illinois University of Texas Holy Cross Amherst Collège

Gettysburg Collège Hunter Collège

Nimeni nu ar putea spune că această listă reprezintă opţiunile absolute pentru cei mai buni elevi de liceu din America. Avem Yale şi Columbia şi M.I.T. Dar şi DePauw, Holy Cross şi Gettysburg Collège. Este o listă cu şcoli *bune*.

În aceeaşi ordine de idei, iată o listă cu facultăţile prin care au trecut ultimii douăzeci şi cinci de americani laureaţi ai Premiului Nobel pentru chimie:

City College of New York City College of New York Stanford University University of Dayton, Ohio Rollins Collège, Florida

MIT

Grinnell Collège MIT

McGill University

Georgia Institute of Technology

Ohio Wesleyan University

Rice University

Hope Collège

Brigham Young University

University of Toronto

University of Nebraska

Dartmouth College

Harvard University

Berea Collège

Augsburg Collège

University of Massachusetts

Washington State University

University of Florida

University of California, Riverside

Harvard University

Ar însemna că, pentru a fi un câştigător de Premiu Nobel, trebuie să fii suficient de deştept pentru a intra la o facultate care este cel puţin la fel de bună ca Notre Dame

sau University of Illinois. Şi asta e tot.[8]

O idee radicală, nu? Să presupunem că fata dumneavoastră adolescentă descoperă că a fost acceptată la două universităţi – Harvard University şi Georgetown University din Washington D.C. Unde aţi vrea să meargă? Presupun că la Harvard, pentru că este o şcoală „mai bună”. Studenţii de acolo obţin rezultate cu de la zece până la cincisprezece la sută mai bune la SAT (Scholastic Assessment Test) – testul IQ ferchezuit pe care trebuie să îl susţină practic toţi elevii de liceu din Statele Unite înainte de a da la facultate.

Dar, dat fiind ce am descoperit despre inteligenţă, ideea că şcolile pot fi categorisite ca alergătorii într-o cursă nu are niciun sens. La o scară absolută, se poate ca studenţii de la Georgetown să nu fie atât de inteligenţi ca studenţii de la Harvard. Dar sunt cu toţii, în mod clar, suficient de inteligenţi, iar viitorii câştigători de premii Nobel vin deopotrivă din şcoli ca Georgetown şi Harvard.

Psihologul Barry Schwartz a propus de curând ca şcolile de elită să renunţe la procesul lor complex de admitere, şi pur şi simplu să organizeze o tragere la sorţi pentru toţi cei care au un IQ peste pragul respectiv. „Puneţi studenţii în două categorii”, spunea Schwartz. „Suficient de buni şi insuficient de buni. Cei care sunt suficient de buni intră într-o pălărie. Şi cei care nu sunt suficient de buni sunt respinşi”. Schwartz recunoaşte că ideea lui nu are practic nicio şansă de a fi acceptată. Dar are perfectă dreptate. După cum spune Hudson (şi reţineţi că cercetările lui au fost întreprinse în şcolile de elită

---

[8] Pentru a fi foarte dar: Harvard încă mai produce mai mulţi câştigători de Premii No- bel decât orice altă şcoală. Uitaţi-vă doar la listele de mai sus. Harvard apare pe ambele, de mai multe ori. 0 şcoală ca HolyCross apare numai o dată. Dar poate fi cineva uimit că şcoala cea mai bogată şi mai prestigioasă din istorie, care îşi alege literalmente cei mai sclipitori candidaţi, câştigă atâtea premii?

pentru băieţi din Anglia, în anii ’50 şi ’60): „Nu ajută cu nimic să ştii IQ-ul unui băieţel *dacă eşti pus în faţa creativităţii unor băieţi inteligenţi*.”[9]

Permiteţi-mi să vă mai dau un exemplu, poate unul mai serios, cu privire la consecinţele efectului de prag. Facultatea de drept a Universităţii din Michigan – ca multe alte instituţii educaţionale din Statele Unite – apelează la o politică bazată pe măsuri active menite să asigure oportunităţi egale celor care provin din medii dezavantajate. Aproape 10 la sută dintre studenţii acceptaţi de Michigan în fiecare toamnă sunt membri ai unor minorităţi rasiale, iar dacă facultatea de drept nu a relaxat în totalitate procedurile de admitere pentru aceşti studenţi – permiţându-le să intre cu note mai mici şi teste standardizate mai facile –, procentul estimat este de mai puţin de 3%. Mai mult decât atât, dacă o să comparaţi rezultatele obţinute în facultatea de drept de către studenţii minoritari şi ceilalţi, cei albi sunt mai bine clasaţi. Nu este o surpriză: dacă un grup are un punctaj mai bun pentru elevii în an terminal decât altul, este aproape sigur că va avea rezultate mai bune şi în cadrul facultăţii de drept. Acesta este motivul pentru care programele bazate pe măsuri active sunt atât de

[9] Pentru a vă face o idee despre cât de absurd a devenit procesul de selecţie la şcolile de elită, urmăriţi statisticile de mai jos. In 2008, 27 462 de absolvenţi de liceu au dat examen de admitere la Harvard. 0 majoritate impresionantă dintre cei 27462 au avut lucrări cât se poate de bune. 2 500 dintre ei au obţinut un scor perfect de 800 la testul de hermeneutică SAT. 3 300 au avut un scor perfect la examenul de matematică SAT. Peste 3 300 au avut cele mai bune rezultate din clasă în liceu. Câţi dintre aceştia au fost acceptaţi la Harvard? în jur de 1 600, ceea ce înseamnă că au respins 93 din fiecare 100 de aplicanţi. Este oare posibil să determini pe cale raţională că un anumit student, cu un rezultat academic perfect, este făcut pentru a intra la Harvard, şi altul nu? Evident că nu. Harvard acţionează fără niciun fel de onestitate. Schwartz are dreptate Ar trebui să apeleze la o tragere la sorţi.

controversate. De fapt, o acţiune împotriva programului de măsuri active al Universităţii din Michigan a ajuns de curând până la Curtea Supremă a Statelor Unite: nu părea în regulă ca o instituţie educaţională de elită să admită studenţi mai puţin calificaţi decât colegii lor.

Totuşi, cu câţiva ani în urmă, Universitatea din Michigan a hotărât să analizeze cu atenţie modul în care au evoluat studenţii minoritari din facultatea de drept după absolvire. Câţi bani câştigau? Cât de mult au avansat profesional? Cât de mulţumiţi erau de carierele lor? Ce gen de contribuţii sociale şi comunitare făceau? Ce titluri le fuseseră conferite? Au analizat tot ce putea să reprezinte un indiciu al succesului real. Şi ceea ce au descoperit i-a surprins.

„Ştiam că mulţi dintre studenţii din această categorie se descurcau bine”, spune Richard Lempert, unul dintre coordonatorii studiului. „Cred că ne aşteptam să descoperim că lucrurile nu stăteau excelent pentru ei decât în proporţie de 50 sau 70 la sută, în comparaţie cu studenţii albi, dar am constatat că mulţi dintre ei aveauîntradevăr succes. Am fost absolut surprinşi. Am constat că lucrurile funcţionau absolut la fel ca şi în cazul celorlalţi. Nu a existat niciun caz de discrepanţă notabilă”.

Ceea ce vrea să spună Lampert este că, potrivit singurului criteriu de care ar trebui să ţină seama o facultate de drept – cât de bine se descurcă în viaţă absolvenţii –, studenţii aparţinând minorităţilor naţionale nu sunt mai puţin calificaţi. Au la fel de mult succes ca şi studenţii albi. De ce? Pentru că, deşi studenţii minoritari de la Michigan nu au acelaşi statut academic precum cei albi, calitatea studenţilor de la drept este suficient de bună pentru *a-i situa peste prag*. Sunt suficient de inteligenţi. Nu ajută cu nimic să ştii rezultatele la teste ale unui student la drept în momentul în care eşti într-o cameră plină de studenţi inteligenţi de la drept.

4.

Să ducem ideea pragului un pic mai departe. Dacă inteligenţa contează numai până la un punct, atunci dincolo de acel punct alte lucruri – care nu au nicio legătură cu inteligenţa – încep să conteze mai mult. Este, din nou, ca baschetul: din momentul în care eşti suficient de înalt, încep să conteze factori ca viteza, simţul terenului, agilitatea, controlul mingii şi aruncarea la coş.

Ce ar însemna, deci, unele dintre aceste „alte lucruri”? Ei bine, să zicem că în loc de a vă măsura IQ-ul, vă dau un test total diferit:

Scrieţi cât mai multe utilizări pentru următoarele obiecte:

1. O cărămidă.
2. O pătură.

Acesta este ceea ce se numeşte un test „de divergenţă”. (Spre deosebire de un test Raven, care vă cere să alegeţi dintr-o listă de posibilităţi şi să ajungeţi la răspunsul corect.) Acest test vă pune să vă folosiţi imaginaţia şi să vă îndreptaţi mentalul în cât mai multe direcţii posibil. În cazul unui test de divergenţă ca acesta, evident că nu există doar un răspuns corect. Ceea ce îl interesează pe cel care dă testul este numărul şi unicitatea răspunsurilor primite. Şi ceea ce măsoară testul nu este inteligenţa analitică, ci ceva fundamental diferit – ceva care este mult mai aproape de creativitate.

Testele divergente sunt absolut la fel de provocatoare ca şi testele convergente, şi dacă nu mă credeţi, vă propun să faceţi o pauză şi să încercaţi chiar acum testul cu cărămida şi pătura.

Iată, de exemplu, răspunsurile la testul cu obiectele de mai sus adunate de Liam Hudson de la un elev numit Poole care studia la un liceu englezesc de top:

(Cărămida) A se folosi în spargeri rapide de locuinţe. Ajută la construcţia unei case. Se poate folosi ca element principal în ruleta rusească, dacă vrei să rămâi pe picioare (cărămizi la zece paşi, te întorci şi arunci – nu presupune niciun fel de mişcare evazivă). Pentru a fixa o plapumă de puf pe un pat, leagă câte o cărămidă la fiecare colţ. Se poate folosi pentru a sparge sticle goale de Coca-Cola.

(Pătură) Se foloseşte pe un pat. Ca acoperire pentru sexul ilicit din pădure. Pe post de cort. Pentru a produce semnale pe bază de fum. Ca pânză pentru o barcă, o şaretă sau o sanie. Ca plasă în care să prinzi oamenii care sarde pe zgârie-nori în flăcări.

Nu este greu să citeşti răspunsurile lui Poole şi să îţi faci o idee despre modul în care îi merge mintea. Este amuzant. Este uşor subversiv şi libidinos. Are fler pentru dramatizare. Mintea lui sare de la imagini violente la sex, apoi la oameni care sar de pe zgârie-nori în flăcări, apoi la chestiuni foarte practice, de genul cum faci să stea o plapumă pe un pat. Îţi lasă impresia că dacă i-ai mai da zece minute ar mai veni cu încă douăzeci de întrebuinţări[10].

---

[10] Iată răspunsurile altui elev. Ar putea fi considerate chiar mai bune decât ale lui Poole: „(Cărămidă) La a sparge geamurile pentru o tâlhărie, pentru a determina adâncimea fântânilor, pe post de muniţie, ca pendulă, la gravură, construirea pereţilor, pentru a demonstra principiul lui Arhimede, ca un component al unei sculpturi abstracte, balast, greutate pentru a trage obiectele la fundul apei, pe post de ciocan, pentru a ţine uşa deschisă, pentru a te şterge pe picioare, ca moloz pentru acoperirea găurilor, cretă, greutate la cântar, pentru a fixa o masă care se clatină, greutate de presat hârtia, ca vatră pentru foc, pentru a astupa găurile săpate de iepuri”.

Acum, de dragul comparaţiei, priviţi şi răspunsurile altui student din lista lui Hudson. Numele lui este Florence. Hudson ne spune că Florence este prodigios, cu unul dintre cele mai mari IQ-uri din şcoală.

(Cărămidă) Pentru a construi diverse, pentru a arunca.

(Pătură) Pentru a-ţi ţine de cald, pentru a înăbuşi focul, pentru a forma un hamac legat de copaci, targă improvizată.

Unde este imaginaţia lui Florence? El a identificat cele mai comune şi mai funcţionale utilizări ale cărămidei şi păturii şi s-a oprit. Mentalul lui Florence nu pare nici pe departe la fel de agil şi inventiv ca al lui Poole. Cu alte cuvinte, factorul esenţial care îl diferenţiază pe Florence de Poole nu este faptul că IQ-ul lui Florence este mai mare. Ambii sunt plasaţi dincolo de prag. Factorul esenţial este capacitatea minţii lui Poole de a sări direct de la o imagistică violentă la sex, apoi la oameni care sar de pe clădiri, în vreme ce mintea lui Florence nu are această capacitate. Acum, care dintre aceşti doi studenţi credeţi că este mai potrivit pentru a crea genul de lucruri sclipitoare şi imaginative care să câştige Premiul Nobel?

Cât suntem la subiectul premiilor Nobel, există un aspect fascinant în ceea ce îi priveşte pe câştigătorii celor mai râvnite onoruri din lumea ştiinţifică. Un procent impresionant dintre câştigătorii premiilor Nobel au fost, la un moment dat, învăţaţi de alţi câştigători ai premiilor Nobel. Când sociologul Harriet Zuckerman a publicat studiul despre Premiul Nobel în anii ’70, numărul de laureaţi din America era de peste 50 la sută. În linele cazuri, lanţul de profesori şi studenţi Nobel-işti merge în istorie generaţii la rând: Wilhelm Ostwald, care a luat

premiul pentru chimie în 1909, i-a fost profesor lui Walther Nernst, care a câştigat premiul pentru chimie în 1920, şi care, la rândul său, i-a fost profesor lui Robert Millikan, câştigător al premiului pentru fizică în 1923, care i-a fost profesor lui Carl Anderson, care a câştigat premiul pentru fizică în 1936, al cărui student a fost Donald Glaser, care a câştigat premiul pentru fizică în 1960. Fizicianul Enrico Fermi, care a câştigat un Nobel în 1938, a avut nu mai puţin de şase studenţi absolvenţi şi colaboratori care au câştigat la rândul lor câte un premiu Nobel.

Motivul pare evident. Cea mai bună persoană pentru a te învăţa ce înseamnă să fii un om de ştiinţă extraordinar este, probabil, un alt om de ştiinţă extraordinar, şi probabil că nu există nimic mai valoros pentru cineva care începe o carieră ştiinţifică decât să aibă un mentor realmente celebru. Iată, totuşi, un lucru interesant. În momentul în care aceşti viitori câştigători de premii Nobel s-au înscris la clasele profesorilor câştigători de Premii Nobel, aceşti profesori (de cele mai multe ori) nu îşi câştigaseră încă premiile. Studenţii nu se înscriau pur şi simplu în mod cinic la clasele celor mai faimoşi oameni de ştiinţă. În schimb, făceau o alegere inteligentă. Analizau toată seria de mentori posibili şi prevedeau – după cum se pare, cu o acurateţe uluitoare – care profesori aveau cele mai mari şanse să devină cei mai importanţi din domeniul lor.

După cum spune Zuckerman, viitorii câştigători ai Premiilor Nobel aveau „în mod clar un loc rezervat în reţeaua ştiinţifică de la începutul carierei”. Iată ce i-a spus un laureat lui Zuckerman despre ce se întâmpla în şcoala lui: „Mulţi elevi luau în joacă chestiunea alegerii profesorilor. Nu ştiau exact care erau profesorii cu adevărat buni. Erau foarte inocenţi. Eu eram departe de a fi inocent”.

Oamenii care câştigă Premiul Nobel nu sunt genul de profesori distraţi care bâjbâie în căutarea propriului drum

în viaţă. Ei sunt foarte foarte setaţi pe evoluţie – şi nici aceasta nu este o trăsătură care să depindă de inteligenţa analitică.

Acesta este motivul pentru care facultatea de drept din Michigan nu a putut găsi nicio diferenţă între absolvenţii care au urmat programe speciale şi ceilalţi. La fel, a fi un avocat de succes ţine de mult mai multe aspecte, nu doar de IQ. Presupune să ai o minte fertilă, ca a lui Poole, şi să lucrezi din greu, ca Bill Joy, şi să fii realmente ambiţios, ca un laureat al Premiului Nobel – şi simplul fapt că studenţii minoritari de la Michigan au avut scoruri mai mici la testele generale nu înseamnă că nu posedă celelalte caracteristici critice în abundenţă.

5.

Aceasta a fost eroarea lui Terman. S-a îndrăgostit de ideea că Termitele lui erau pe culmea absolută a scalei intelectuale – la al 99-lea procent din al 99-lea procent, neînţelegând cât de puţin însemna acest fapt, în aparenţă senzaţional.

Până când Termitele lui Terman au ajuns la maturitate, eroarea lui a devenit evidentă. Unii dintre copiii geniali au ajuns să publice cărţi şi articole academice şi au prosperat în diverse domenii. Câţiva au candidat pentru funcţii publice, unul ajungând judecător într-un tribunal municipal, doi membri ai legislativului California, şi unul a devenit un om politic important. Dar puţini erau figuri cunoscute la nivel naţional. Aveau venituri frumoase, dar nu chiar *atât* de frumoase. Cei mai mulţi aveau cariere care nu puteau fi considerate dincolo de sfera comunului, şi un număr surprinzător s-au ales cu cariere pe care chiar şi Terman le considera ratate. Nicio urmă de câştigători ai Premiului Nobel din acest grup exhaustiv de genii. Oamenii lui din teren au testat de fapt

şi doi viitori câştigători ai Premiului Nobel pe vremea când erau elevi de gimnaziu – William Shockley şi Luis Alvarez – şi i-au respins pe amândoi. IQ-urile lor nu erau suficient de mari.

Într-o critică devastatoare, sociologul Pitirim Sorokin a demonstrat că, dacă Terman ar fi adunat un grup aleatoriu de copii cu familii provenind din acelaşi mediu social ca Termitele – fără nicio triere în funcţie de IQ –, ar fi obţinut un grup care avea să facă aproape la fel de multe lucruri impresionante ca şi grupul de genii atât de anevoios selectate. „Fără a suprasolicita imaginaţia sau standardele geniilor", a conchis Sorokin, „grupul de «înzestraţi» este «înzestrat» ca întreg". În concluziile celui de-al patrulea volum al lui Terman, *Studii genetice asupra geniului*, cuvântul „geniu" a dispărut cu desăvârşire – exceptând titlul. „Am constatat", conchide Terman, mai mult decât dezamăgit, „că intelectul şi reuşita nu sunt nici pe departe perfect corelate".

Cu alte cuvinte, ceea ce v-am spus la începutul acestui capitol despre inteligenţa extraordinară a lui Chris Langan nu are cine ştie ce importanţă, dacă vrem să înţelegem şansele lui de a deveni un om de succes. Da, este un om cu un mental excepţional, care a avut capacitatea să parcurgă *Principia Mathematica* la şaisprezece ani. Da, propoziţiile lui curg fluent, una după alta, şlefuite şi vioaie ca soldaţii la paradă. Şi ce-i cu asta? Dacă vrem să înţelegem şansele lui de a reuşi în viaţă, trebuie să aflăm mult mai multe despre el.

CAPITOLUL 4
PROBLEMA CU GENIILE, *PARTEA A DOUA*

„După discuţii aprinse, s-a hotărât ca Robert să fie eliberat

provizoriu”.

1.

Mama lui Chris Langan era din San Francisco şi fusese înstrăinată de familie. A avut patru fii, cu bărbaţi diferiţi. Chris era cel mai mare. Tatăl său a dispărut înainte de a se naşte el. Se spune că ar fi murit în Mexic. Cel de-al doilea bărbat al mamei sale a fost ucis. Cel de-al treilea s-a sinucis. Cel de-al patrulea a fost un jurnalist ratat, care se numea Jack Langan.

„N-am întâlnit până acum pe cineva la fel de sărac aşa cum a fost familia mea, pe când eram copii”, mărturiseşte Chris Langan. „Nu aveam nici măcar şosete pereche. Încălţămintea ne era plină de găuri. Pantalonii, plini de petice. Şi aveam un singur rând de haine. Îmi amintesc cum intram în baie, eu şi fraţii mei, şi foloseam cada pentru a ne spăla singurul rând de haine aproape în pielea goală, căci nu aveam altele de schimb”.

Jack Langan bea mai tot timpul până dimineaţa şi dispărea de acasă. Încuia bufetul, pentru ca cei mici să nu poată ajunge la mâncare. Obişnuia să facă apel la o biciuşcă pentru a întreţine o atmosferă de militărie. Jack Langan obţinea câte un post, după care îl pierdea, mutându-şi familia dintr-un oraş în altul. Într-o vară, întreaga familie a fost nevoită să trăiască într-o rezervaţie indiană, într-un cort, supravieţuind numai cu raţia de unt de arahide şi făină de porumb oferită de stat. O vreme au stat în Virginia City, Nevada. „Era un singur şerif în oraş, iar când au apărut cei din banda Hell’s Angels, s-a făcut atât de mic săracul, că a încăput în spatele biroului său”, îşi aminteşte Mark Langan. „Mai era şi un bar. Se numea Bucket of Blood Saloon”.

Când băieţii au ajuns în ciclul gimnazial, toată familia s-a mutat la Bozeman, Montana. Unul dintre fraţii lui Chris

a stat o vreme la un orfelinat. Altul a fost trimis la o şcoală de corecţie.

„Nu cred că cei de la şcoală au înţeles vreodată cât de talentat era Christopher”, spune fratele său, Jeff. „Şi e al naibii de sigur că nu a încercat vreodată să iasă în evidenţă. Cam asta însemna Bozeman-ul. Era total diferit de cel pe care îl vedem astăzi. Pe vremea copilăriei noastre era un orăşel de provincie. Nu eram priviţi cu ochi buni. Eram consideraţi nişte trântori”. Pentru a se putea apăra pe sine şi a putea interveni pentru fraţii săi, Chris a început să-şi lucreze muşchii ridicând greutăţi. Într-o zi, pe când avea paisprezece ani, Jack Langan şi-a vărsat nervii pe băieţi, lucru deloc neobişnuit, iar Chris l-a doborât la pământ. Jack a plecat şi dus a fost. După absolvirea liceului, lui Chris i-au fost oferite două burse, una la Reed Collège, în Oregon, şi alta la University of Chicago. A ales varianta Reed.

„O mare greşeală”, îşi aminteşte Chris. „Am avut un adevărat şoc cultural. Eu eram un puştan tuns milităreşte care muncea verile ca băiat bun la toate la fermă, în Montana, şi iată-mă deodată în mijlocul unei găşti de băieţi de oraş cu pletele în vânt, majoritatea din New York. Şi toţi aveau un stil total diferit faţă de ce ştiam eu. Abia puteam să scot un cuvânt în clasă. Erau extrem de curioşi. Întrebări peste întrebări. Eu eram înghesuit într-un colţ al camerei de cămin. Eram patru colegi de cameră, însă ceilalţi trei aveau un stil de viaţă complet diferit. Fumau iarbă. Îşi aduceau prietenele acolo. Eu nu fumasem niciodată iarbă. Aşa că, efectiv, a trebuit să mă refugiez la bibliotecă”.

A continuat: „Apoi am pierdut bursa… Mama trebuia să completeze un formular social ca şi ceilalţi părinţi, pentru reînnoirea bursei. Însă nu a făcut-o. Posibil să nu fi înţeles prea bine cerinţele, sau cine mai ştie. Până într-un moment când am constatat că bursa mea nu a fost

reînnoită. Aşa că am mers la secretariat să văd care era pricina, iar ei mi-au spus, ei bine, că nu le-a trimis nimeni formularul social completat şi că banii destinaţi bursei au fost realocaţi, că nu mai există alte fonduri şi că le pare rău, însă nu mai aveam o bursă asigurată acolo. Cam aşa mergeau lucrurile la ei. Pur şi simplu nu le păsa de nimic. Nu dădeau doi bani pe tine ca student. Nu exista consiliere, îndrumare, nimic".

Chris a plecat de la Reed înainte de ultima serie de examene, lăsând în urmă note de mai mare jalea. În primul semestru obţinuse numai note maxime. S-a întors în Bozeman, unde a lucrat în construcţii şi ca pompier vreme de un an şi jumătate. Apoi s-a înscris la Montana State University.

„Urmam cursuri de matematică şi filosofie", mai spune el. „Stăteam la treisprezece mile depărtare de oraş, tocmai pe Beach Hill Road, iar la sosirea iernii am avut ghinionul să-mi cedeze transmisia de la maşină. Fraţii mei folosiseră maşina când eu fusesem plecat, în vară. Lucrau la calea ferată şi o băgaseră pe liniile de tren, fără să le pese. Iar eu nu aveam de unde să iau bani pentru reparaţii. Aşa că am mers la decan şi la îndrumătorul meu direct şi le-am spus că am o problemă. Am rămas fără transmisie la maşină, iar cursurile încep la 7: 30 a.m. Dacă aţi putea să mă transferaţi, vă rog, la cursurile de după-amiază, v-aş fi profund recunoscător, căci nu pot rezolva problema cu maşina. Un vecin, fermier, s-a oferit să mă lase la şcoală la ora 11. Îndrumătorul meu era un tip cu aspect de cowboy, cu o mustaţă stufoasă, îmbrăcat într-o jachetă de tweed. Mi-a spus: «Ei bine, flăcău, după ce m-am uitat prin fişa ta de la Reed Collège, am observat că încă nu ai înţeles că toată lumea trebuie să facă anumite sacrificii pentru a primi o educaţie. Deci, cerere respinsă». Aşa că am mers la decan. Acelaşi rezultat".

Vocea parcă i s-a subţiat. Vorbea despre lucruri

întâmplate în urmă cu mai bine de treizeci de ani, însă care erau încă vii în memoria lui, revoltându-l. „Atunci mi-am dat seama, iată-mă, dându-mă peste cap să fac rost de bani pentru a merge din nou la şcoală, şi în Montana este mijlocul iernii. Eu sunt gata să fac autostopul în fiecare zi, orice e necesar, doar să ajung la şcoală şi înapoi, iar ei nu sunt dispuşi să mă ajute cu nimic. Absurd. Atunci am ajuns la concluzia că mă pot descurca şi fără un sistem educaţional de nivel superior. Şi chiar dacă lucrurile nu stăteau aşa, eram atât de pornit împotriva situaţiei în sine, încât nu mai puteam continua în acel ritm. Aşa că am renunţat la facultate, şi gata”.

Experienţele lui Chris Langan la Reed şi Montana State au reprezentat un punct de cotitură în viaţa sa. Pe vremea copilăriei, visa să ajungă academician. *Ar fi trebuit* să obţină un doctorat; universităţile sunt instituţii structurate, în mare parte, pentru oameni cu acest gen de interese şi curiozităţi profund intelectuale. „Odată ce a intrat în mediul universitar, am crezut că va ajunge cineva, am crezut cu adevărat”, mărturiseşte fratele său, Mark. „Credeam că va reuşi să găsească o nişă. Am rămas stupefiat când am auzit că a dat cu piciorul acestei oportunităţi”.

Fără o calificare, Langan a tras din greu. A lucrat în construcţii. Într-o iarnă geroasă, a lucrat pe o barcă de pescuit în Long Island. A lucrat la uzină şi a ocupat funcţii mărunte în serviciul civil, ajungând, până la urmă, să fie bodyguard într-un bar din Long Island, ocupaţia sa principală vreme de mulţi ani. Însă nu a renunţat la vechile lui pasiuni, filosofia, matematica, fizica, lucrând la un tratat închegat, pe care îl denumeşte CTMU – Cognitive Teoretic Model of the Universe (Modelul Teoretic Cognitiv al Universului). Fără referinţe academice, simţea că ajunge la disperare, întrucât nu credea că va fi publicat vreodată într-un ziar de specialitate.

„Sunt un individ care a fost la facultate doar un an şi jumătate”, spune, cu o alură de om înfrânt. „Şi la un anumit punct, acest lucru va ajunge la urechile editorului, pe măsură ce acesta va cere referinţe pentru lucrarea mea, iar acestea nu vor apărea de niciunde. Ba mai mult, se va spune ceva de genul: Individul ăsta are un an şi jumătate de facultate. Cum ar putea să aibă habar despre ce vorbeşte?”

O poveste tristă. La un moment dat, l-am întrebat pe Lângăn dacă ar fi acceptat un post la Harvard University – ipotetic –, dacă i s-ar fi oferit unul. „Ei bine, e o întrebare dificilă”, a răspuns. „În mod clar, ca profesor cu normă întreagă la Harvard aş fi fost cineva. Ideile mele ar fi avut greutate şi aş fi putut profita de poziţia mea, de afilierea mea la Harvard pentru a-mi promova ideile. O instituţie de genul acesta reprezintă o sursă considerabilă de energie intelectuală, iar dacă m-aş fi aflat într-un astfel de loc, aş fi putut absorbi vibraţiile din aer”. Deodată mi-a devenit clar cât de singuratică a fost viaţa sa. Vorbim de el, un om cu un apetit incredibil pentru cunoaştere, forţat mare parte din viaţă să trăiască în izolare intelectuală. „Am remarcat acel gen de energie intelectuală în intervalul de un an şi jumătate petrecut la facultate”, a mai spus el, cu nostalgie. „Ideile plutesc în aer permanent. Un loc atât de îmbietor în care te poţi afla”.

„Pe de altă parte”, a continuat, „Harvard este, până la urmă, o corporaţie recunoscută, care merge pe principiul profitului. De aici şi stricteţea. Dispune de fonduri de miliarde de dolari. Cei de la conducere nu sunt neapărat în căutarea adevărului sau a erudiţiei. Nu, ei vor doar să fie cineva de seamă, iar când accepţi un cec de la aceşti oameni, totul se reduce la ce vrei să faci şi ce crezi tu că e bine versus ceea ce ţi se spune să faci pentru a primi un alt cec. Dacă eşti acolo, totul e în ordine. Ei vor doar să se asigure că nu vei călca greşit”.

2.

Ce ne spune povestea lui Chris Langan? Explicaţiile sale, pe cât sunt de triste, sunt şi puţin bizare. Mama lui uită să completeze formularul de ajutor social şi – dintr-odată – gata cu bursa. El încearcă să îşi mute programul de dimineaţa cândva după-amiaza, un lucru deloc ieşit din comun, şi se trezeşte pe dinafară. Cum de au fost profesorii lui Langan de la Reed şi Montana State atât de insensibili la problemele lui? De regulă, profesorii nu simt decât încântare pentru minţi sclipitoare ca a sa. Langan vorbeşte despre Reed şi Montana State ca şi cum ar fi cine ştie ce birocraţie guvernamentală încâlcită şi rigidă. Însă facultăţile, în special universităţile mai mici de arte şi ştiinţe, cum este Reed, tind să elimine orice urmă de birocraţie rigidă. Concesii, în numele unui gest nobil de a ajuta pe cineva să beneficieze de educaţie, iată ce fac profesorii de când lumea.

Chiar şi în discuţia despre Harvard, pare că Langan nu are nicio idee despre cultura şi specificul instituţiei despre care vorbeşte. *Când accepţi un cec de la aceşti oameni, totul se reduce la ce vrei să faci şi ce crezi tu că e bine versus ceea ce ţi se spune să faci pentru a primi un alt cec*. Cum adică? Unul dintre motivele pentru care profesorii universitari acceptă un cec de plată mai mic decât dacă ar lucra în particular este că viaţa universitară le oferă libertatea de a se mişca în voie şi de a face tot ce consideră ei că este corect. Langan nu a reuşit să priceapă prea bine ce se întâmplă la Harvard.

Când mi-a spus povestea vieţii sale, imediat am mers cu gândul la Robert Oppenheimer, fizicianul care a condus industria americană în efortul de a construi bomba atomică, în timpul celui de Al Doilea Război Mondial. Fără niciun dubiu, Oppenheimer a fost un copil la fel de

înzestrat ca şi Chris Langan. Părinţii lui îl considerau geniu. Unul dintre profesorii săi îşi aminteşte că „fiecare idee nouă era pentru el de o frumuseţe desăvârşită”. În clasa a treia deja făcea experimente de laborator, iar până într-a cincea ajunsese să studieze fizica şi chimia. La vârsta de nouă ani i-a spus unui văr de-al său: „Pune-mi o întrebare în latină şi eu îţi voi răspunde în greacă”.

Oppenheimer a studiat la Harvard, apoi la Cambridge, pentru a urma un doctorat în fizică. Acolo, el – un om care s-a luptat cu depresiile toată viaţa – a simţit că îl cuprinde deznădejdea. Avea un dar pentru fizica teoretică, iar îndrumătorul său, care se numea Patrick Blackett (avea să câştige un Premiu Nobel în 1948), stăruia să se aplece către detaliu, definiţia fizicii experimentale, pe care o ura din tot sufletul. Astfel, a devenit din ce în ce mai instabil emoţional, şi, într-un act neînţeles până astăzi de nimeni, Oppenheimer a pus mâna pe câteva substanţe chimice din laborator şi a încercat să-şi otrăvească profesorul.

Din fericire, Blackett a descoperit că lipsesc unele substanţe. Totul a fost prezentat atenţiei celor de la conducerea universităţii. Oppenheimer a fost tras la răspundere. Şi ce s-a petrecut atunci pare la fel de incredibil ca şi delictul în sine. Iată cum este descris incidentul în *American Prometheus*, biografia lui Oppenheimer, scrisă de Kai Bird şi Martin Sherwin: „După discuţii aprinse, s-a hotărât ca Robert să fie eliberat provizoriu şi să urmeze şedinţe regulate de terapie cu un psihiatru de renume din Londra, Harley Street”.

Eliberare provizorie?

Lată că avem doi studenţi de-a dreptul sclipitori, care au dat peste o problemă ce le-a zădărnicit toate planurile de a urma o facultate. Mama lui Langan nu s-a încadrat în termenul dat pentru a completa un formular cu situaţia financiară a familiei. Oppenheimer a încercat să-şi

otrăvească îndrumătorul. Mai departe, sunt obligaţi să se adreseze unei autorităţi. Şi ce se întâmplă? Langan rămâne fără bursă, iar Oppenheimer ajunge să consulte un psihiatru. Două genii. Dar în alte privinţe, total diferiţi.

Povestea cu numirea lui Oppenheimer în poziţia de director ştiinţific al Manhattan Project, la douăzeci de ani distanţă, este probabil un exemplu mai edificator al acestor diferenţe. Generalul răspunzător de Manhattan Project se numea Leslie Groves, cel care n-a lăsat piatră peste piatră în toată ţara pentru a găsi omul potrivit pentru a-i încredinţa sarcina construirii bombei atomice. Oppenheimer, pe bună dreptate, nu părea să fie aceia. Avea numai treizeci şi opt de ani, fiind inferior din acest punct de vedere multor viitori subalterni. Era un teoretician – iar această treabă presupunea experimentatori şi ingineri. Înclinaţiile sale politice erau evazive: avea tot soiul de prieteni comunişti. Mai important poate, nu avea niciun dram de experienţă în administraţie. „Era un individ foarte stângaci”, spune despre el unul dintre prietenii săi. „Umbla în pantofi tociţi şi purta o pălărie ciudată pe cap şi, ce e mai important, nu ştia nimic legat de echipament”. Un alt om de ştiinţă de la Berkeley îl descrie, ceva mai succint: „Nu era în stare nici măcar să vândă hamburgeri la tejghea”.

A, să nu uit, în facultate, *a încercat să-şi omoare profesorul*. Iată pe scurt cine era omul care se înhămase la ceea ce se putea numi – fără exagerare – unul dintre cele mai importante proiecte ale secolului XX. Şi ce s-a întâmplat? Acelaşi lucru ca şi la Cambridge, douăzeci de ani mai devreme: toată lumea a ajuns să vadă lucrurile prin ochii săi.

Revenind la Bird şi Sherwin: „Oppenheimer a înţeles că Groves era cel care recruta oameni pentru Manhattan Project, aşa că şi-a concentrat asupra lui tot farmecul şi inteligenţa de care era în stare. Un adevărat spectacol”.

Groves era realmente îndrăgostit de el. „E un geniu”, i-a declarat ulterior Groves unui reporter. „Un adevărat geniu”. Groves era inginer de specialitate, cu diplomă la MIT, iar Oppenheimer a avut fantastica prezenţă de spirit să exploateze tocmai această latură a lui. Bird şi Sherwin continuă: „Oppenheimer a fost primul om de ştiinţă întâlnit de Groves în turul întreprins de acesta [dintre potenţialii candidaţi] care a înţeles că o bombă atomică presupunea găsirea de soluţii practice pentru o serie de probleme multidisciplinare şi nu numai... [Groves] s-a văzut în postura de a aproba ideea lui Oppenheimer, care a susţinut construirea unui laborator central, unde, după cum a mărturisit ulterior, „să putem începe să căutăm soluţii pentru problemele chimice, metalurgice, tehnice şi tactice, ce au fost ocolite până în momentul acesta”.

Oare şi-ar fi pierdut Oppenheimer bursa la Reed? Oare nu ar fi fost în stare să-i convingă pe profesorii lui să îi mute orele după-amiază? Bineînţeles că nu. Şi asta nu pentru că era mai sclipitor decât Chris Langan. Ci pentru că deţinea acel fler care îi permitea să-i joace pe degete pe ceilalţi.

„Era obligatoriu să studiem cu toţii metodele de calcul introductiv”, spune Langan, legat de scurta sa şedere la Montana State. „Şi s-a întâmplat să pricep câte ceva de la cel care îl preda, e adevărat, într-un mod cam sec, banal chiar. Nu puteam să înţeleg de ce procedează astfel. Aşa că am început să-i pun unele întrebări. Am ajuns chiar să merg după el până în propriul său birou. L-am întrebat: de ce predaţi în acest mod? De ce consideraţi că aceste exerciţii au relevanţă pentru calculul introductiv? Şi domnul acesta, domnul acesta înalt şi deşirat, care avea întotdeauna pete de transpiraţie la subsuoară, s-a uitat la mine şi mi-a zis: «Ei bine, e ceva ce probabil ar trebui să înţelegi negru pe alb. Unii oameni pur şi simplu nu au capacitatea intelectuală de a fi

matematicieni»”.

Îi avem în faţă pe profesor şi pe studentul înzestrat, acesta din urmă nedorind altceva decât să fie antrenat temeinic într-un proces cognitiv cu o minte care să iubească matematica la fel de mult ca şi el. Însă nu se întâmplă aşa. De fapt – şi asta e cea mai tristă parte – el ajunge să poarte o întreagă discuţie cu profesorul său de calcul introductiv, fără a reuşi să-i comunice singurul lucru care l-ar putea atinge pe un astfel de om. Profesorul nu a înţeles niciodată că acest Chris Langan era bun la matematică.

3.

Darul care îi permite cuiva să înceteze a mai fi suspect într-o crimă, sau să-şi convingă profesorul a-i muta orele de curs de dimineaţa cândva după-amiaza este ceea ce psihologul Robert Stemberg numeşte „inteligenţă practică”. În viziunea lui

Sternberg, această inteligenţă practică presupune lucruri de genul „să ştii ce să spui şi cui, să ştii când să o spui, şi să ştii cum să o spui pentru a obţine efectul maxim”. Ţine de procedură: să ştii *cum* să faci ceva, fără a trebui neapărat să ştii de ce o ştii sau să o poţi explica. Ceva practic în sine: adică, nu vorbim de cunoaştere de dragul cunoaşterii. Cunoaşterea e cea care te ajută să priveşti obiectiv lucrurile şi să ajungi unde ţi-ai propus. Şi, mai mult încă, este genul de inteligenţă separată de abilităţile analitice măsurate de IQ. Pentru a folosi termenul tehnic, inteligenţa generală şi inteligenţa practică sunt *ortogonale*: prezenţa uneia nu implică prezenţa celeilalte. Poţi să dispui de o inteligenţă analitică uimitoare şi de una practică destul de redusă, şi de o inteligenţă practică remarcabilă, însă de una analitică modestă – sau, ca în unele cazuri fericite, cum este al lui

Robert Oppenheimer – poţi avea parte de amândouă la un nivel ridicat.

De unde vine ceva ca inteligenţa practică, până la urmă? Ştim de unde vine inteligenţa analitică. E ceva – cel puţin parţial – ce se regăseşte în gene. Chris Langan a început să vorbească la şase luni. La trei ani ştia deja să citească. Putem spune că s-a *născut* deştept. IQ-ul este o măsurare, în esenţă, a abilităţilor înnăscute.[11] însă flerul înseamnă *cunoaştere*. E o serie de aptitudini ce trebuie prinse pe parcurs. E clar că vine de undeva, iar locul din care se pare că dobândim aceste atitudini şi aptitudini îl reprezintă tocmai familiile noastre.

Poate că cea mai bună explicaţie pentru acest proces o avem de la sociologul Annette Lareau, care a condus, cu câţiva ani în urmă, un studiu fascinant asupra unui grup de copii de clasa a treia. A ales şi albi, şi de culoare, şi copii din familii înstărite, şi copii din familii sărace, concentrându-se, până la urmă, asupra unui număr de douăsprezece familii. Lareau şi echipa ei au vizitat fiecare familie în parte, de cel puţin douăsprezece ori, o vizită presupunând un interval de patru ore. Ea, împreună cu asistenţii săi, le spuneau subiecţilor „priviţi-ne doar ca pe câinele de curte” şi îi însoţeau la biserică şi la meciurile de fotbal şi la consultaţiile la doctor, tot timpul cu un reportofon într-o mână şi cu un caieţel de notiţe în cealaltă.

Petrecând atât de mult timp în douăsprezece cămine diferite, aţi fi îndreptăţiţi să credeţi că veţi descoperi douăsprezece idei separate privind creşterea unui copil: ar fi părinţii stricţi şi cei toleranţi, părinţii ultraimplicaţi şi cei mai relaxaţi, şi aşa mai departe. Ce a descoperit Lareau, până la urmă, este cu totul altceva. Se pare că există doar două „filosofii” părinteşti autentice, iar acestea urmăresc

[11] Majoritatea studiilor plasează moştenirea genetică a IQ-ului undeva în jurul a 50 de procente.

cu fidelitate liniile de clasă. Părinţii cu stare îşi creşteau copiii într-un anumit fel, iar părinţii săraci într-un altul.

Părinţii cu stare erau prezenţi constant în segmentul timp liber al propriilor copii, ghidându-le fiecare pas, chestionându-i referitor la antrenorii, profesorii şi colegii lor. Unul dintre copiii de familie bună din atenţia lui Lareau făcea parte dintr-o echipă de baseball, două de fotbal, una de înot şi una de baschet vara, cânta într-o orchestră şi lua lecţii de pian.

Acest gen de organizare aproape că lipsea cu totul din viaţa copiilor mai puţin favorizaţi de sistem. Pentru ei „a se juca" nu însemna antrenament la fotbal de două ori pe săptămână, ci însemna inventarea de noi jocuri pe afară, alături de fraţi sau de alţi copii din vecinătate. Ceea ce făcea un copil era considerat, prin prisma părinţilor săi, ceva separat de lumea adulţilor şi nicidecum demn de luat în seamă. O fetiţă din clasa muncitoare – Katie Brindle – cânta în corul şcolii după orele de curs. Numai că s-a înscris de una singură şi mergea la repetiţii tot singură. Lareau scrie:

> *Ceea ce doamna Brindle nu face, fiind considerat ceva obişnuit de către mamele din clasa de mijloc, este să perceapă interesul fetiţei sale pentru cântat ca pe un indiciu în sensul de a căuta soluţii pentru transformarea acelui interesantr-un oarecare talent. La fel, doamna Brindle nu vorbeşte despre interesul manifestat de Katie pentru teatru, nici nu-şi exprimă regretul că nu îşi poate permite să cultive talentul fiicei sale. Preferă să privească aptitudinile şi interesele lui Katie ca pe simple trăsătun de caracter – cântatul şi jucatul în piese sunt o parte din ceea ce o face pe Katie «Katie»". Ea vede prestaţiile fiicei sale ca fiind „drăguţe" şi ca pe o modalitate prin care Katie poate „atrage atenţia".*

Părinţii din clasa de mijloc încercau să înţeleagă problemele copiilor lor, să ajungă împreună la o rezolvare a acestora. Ei nu formulau pur şi simplu porunci. Şi aveau pretenţia ca aceştia să fie la rândul lor comunicativi, deschişi, să pună întrebări persoanelor adulte competente. Dacă se întâmpla ca rezultatele copiilor să nu fie dintre cele mai bune, părinţii mai înstăriţi aplicau puţină presiune asupra profesorilor. Interveneau pentru propriii copii. Unul dintre copiii aleşi pentru studiu, o fetiţă, a ratat calificarea pentru un program de excelenţă. Mama ei a aranjat să fie retestată în particular, a lansat petiţii peste petiţii şi a reuşit să obţină un loc pentru fiica ei. Prin contrast, părinţii mai săraci se simt intimidaţi de autoritate. Ei adoptă o atitudine pasivă şi se feresc de orice intervenţie. Lareau scrie despre un părinte cu venituri reduse:

> *La o şedinţă cu părinţii, de pildă, doamna McAllister (care absolvise liceul) pare destul de retrasă. Natura gregară şi sociabilă pe care o afişează acasă se ascunde în spatele acestei măşti. Stă cufundată în scaun cu jacheta încheiată până la gât. Nu scoate nicio vorbă. Când profesorul spune că Harold nu şi-a prezentat tema, doamna McAllister afişează o mină uimită, însă nu spune decât, „Şi-a făcut-o acasă”. Nu găseşte de cuviinţă să ia parte la discuţie ori să intervină pentru fiul ei. În opinia sa, profesorul e răspunzător de educaţia copilului. Asta e treaba lui, nicidecum a ei.*

Lareau denumeşte stilul îmbrăţişat de părinţii care aparţin clasei de mijloc „cultivare concertată”. O încercare de a „încuraja şi evalua talentele, opiniile şi aptitudinile unui copil” în mod activ. Prin contrast, părinţii de condiţie

modestă tind să opteze pentru o strategie de „atingere a dezvoltării naturale”. Ei sunt conştienţi că trebuie să le acorde copiilor toată atenţia cuvenită, însă îi lasă pe aceştia să se maturizeze şi să reuşească prin propriile forţe.

Lareau subliniază faptul că niciunul dintre cele două stiluri nu este mai bun sau mai moral decât celălalt. În realitate, copiii mai săraci s-au dovedit, în opinia ei, mai politicoşi, mai puţin plângăreţi, mai creativi în valorificarea timpului şi cu un spirit independent bine conturat. Însă în termeni practici, „cultivarea concertată” prezintă avantaje considerabile. Copilul din segmentul superior al clasei de mijloc, supus unui program extrem de încărcat are parte constant de o gamă largă de experienţe. Învaţă ce înseamnă spiritul de echipă şi cum să se adapteze la diferite situaţii pretenţioase. Învaţă cum să se comporte în societate şi să ia cuvântul numai atunci când e cazul. După spusele lui Lareau, copilul din clasa de mijloc capătă treptat o anumită „titulatură”.

Termenul, din păcate, are o conotaţie negativă în zilele noastre. Însă Lareau face referire la el în cel mai bun sens al cuvântului: „Se comportau de parcă deţineau un anumit drept de a-şi urmări interesele individuale şi de a-şi conduce activ interacţiunile într-un cadru instituţional. Nu păreau deloc stingheriţi; erau deschişi la schimbul de informaţii şi la solicitarea atenţiei… Un lucru de-a dreptul firesc pentru copiii din clasa de mijloc să îşi impună punctul de vedere”. Ştiau regulile, „în clasa a patra fiind, copiii din clasa de mijloc dădeau dovadă de siguranţă în încercarea de a-şi atinge interesele. Le prezentau profesorilor şi doctorilor cereri speciale pentru a modifica procedura după caz”.

Prin contrast, copiii din clasa muncitoare şi cei de condiţie săracă prezentau caracteristici ca „o notă vizibilă de distanţă, neîncredere şi constrângere”. Nu reuşeau să

se impună şi să se „ralieze” – minunat punctat de Lareau – la niciun gen de mediu, pentru a-şi atinge ţelurile.

Într-o scenă de dialog, Lareau descrie o vizită la doctor a lui Alex Williams, un băieţel de nouă ani, împreună cu mama sa, Christina. Familia Williams e una de renume.

„Alex, poate că ar trebui să te gândeşti la ce o să-l întrebi de domnul doctor”, îi spune Christina în maşină, în drum spre cabinetul doctorului. „Poţi să îi pui orice întrebare doreşti. Să nu te sfieşti. Orice”.

Alexander pare că se gândeşte puţin şi spune: „Am ceva ca o iritaţie la subraţ de la noul deodorant”. Christina: „Chiar aşa? Noul deodorant, nu?” Alex: „Da”. Christina: „Păi, ar trebui să vorbeşti cu doctorul”.

Mama lui Alex, scrie Lareau, „îi spune că are dreptul să ia atitudine” – chiar dacă se va afla într-o cameră cu o figură autoritară, de vârstă diferită, e absolut firesc să-şi impună punctul de vedere. Ajung la doctor, un bărbat foarte inteligent abia trecut de patruzeci de ani. Acesta îi spune lui Alexander că este în primii cinci ca înălţime. Băiatul îl întrerupe:

> *Alex: în primii ce?*
>
> *Doctorul: înseamnă că eşti mai înalt decât cel puţin 95 din o sută de tineri la vârsta de in, zece ani.*
>
> *Alex: Dar eu nu am zece ani.*
>
> *Doctorul: Mda, se pare că aşa te-au trecut aici. Ai – nouă ani şi zece luni. De regulă – de regulă se ia cea mai apropiată valoare raportată la grafic.*

Priviţi cu câtă lejeritate îl întrerupe Alex pe doctor – „Dar eu nu am zece ani”. Asta înseamnă „îndreptăţire”: mama sa permite această nepoliteţe degajată tocmai pentru că vrea să-l ajute să înveţe să se simtă în largul său în faţa unei persoane cu autoritate.

Doctorul se uită la el şi spune: Bun, acum cea mai importantă întrebare. Ai vreoantrebare să-mi pui înainte de a începe examinarea?

Alex: Mm… Una singură. Mi-a apărut o iritaţie pe piele, chiar aici (indică subsuoara).

Doctorul: Dedesubt?

Alex: Da, da.

Doctorul: E totul în ordine? Va trebui să arunc o privire mai amănunţită când mă voi apropia pentru examinare. Şi vom vedea despre ce e vorba şi ce putem face. Îţi provoacă senzaţii de usturime sau de mâncărime?

Alex: Nu, pur şi simplu e acolo.

Doctorul: Bine, hai să vedem ce e cu această iritaţie.

Acest gen de interacţiune pur şi simplu nu apare în cazul copiilor din clasa de jos, mai spune Lareau. Aceştia ar fi tăcuţi şi supuşi, cu ochii plecaţi. Alex exploatează la maximum momentul. „Pe măsură ce se gândea la întrebările pregătite dinainte, el acaparează întreaga atenţie a doctorului şi o concentrează pe un subiect ales de el”, scrie Lareau.

Astfel, copilul reuşeşte să încline balanţa puterii către propria persoană. Transferul se face ca de la sine. Alex este obişnuit să fie tratat cu respect. Ele văzut ca fiind deosebit şi ca o persoană demnă de atenţia şi interesul adulţilor. Acestea sunt caracteristicile-cheie ale strategiei cultivării concertate. Alex nu „se dă în spectacol” pe parcursul examinării. Se comportă în mare măsură la fel cum o face şi cu părinţii lui – argumentează, discută şi glumeşte cu o lejeritate firească.

E foarte important să înţelegem de unde vine măiestria asociată momentului respectiv. Nu e ceva

genetic. Alex Williams nu a moştenit de la părinţi ori de la bunici aptitudinea de a interacţiona cu figuri de autoritate, cum a moştenit culoarea ochilor. Nu e nici ceva etnic: nu e o chestiune specifică culturii albilor sau a negrilor. După cum se dovedeşte, Alex Williams este de culoare – iar Katie Brindle este albă. E un avantaj *cultural*. Alex are aceste aptitudini pentru că, pe parcursul întregii sale vieţi, părinţii săi – în Martiera specifică familiilor educate – i le-au inoculat cu stăruinţă, încurajându-l şi impulsionându-l şi explicându-i regulile jocului, până în clipa acelei semirepetiţii din maşină, în drum către cabinetul doctorului.

Când discutăm de avantaje de clasă, continuă Lareau, cam la aceste aspecte ne referim. Alex Williams are mai multe şanse de reuşită decât Katie Brindle, întrucât el are o situaţie financiară mai bună şi merge la o şcoală mai bună, dar şi pentru că – poate chiar mai important – acea notă a titulaturii pe care a deprins-o este o atitudine inseparabilă succesului în lumea modernă.

4.

Acesta este avantajul pe care l-a avut Oppenheimer asupra lui Chris Langan. A fost crescut într-unul dintre cele mai renumite cartiere din Manhattan, fiu al unui artist şi al unui designer vestimentar. Copilăria sa a însemnat expresia cultivării concertate. În weekenduri, familia Oppenheimer obişnuia să meargă în provincie, într-un Packard cu şofer personal. Verile, era trimis în Europa, la bunicul său. A urmat cursurile Ethical Culture School din Central Park West, probabil cea mai progresivă şcoală naţională, unde, scriu biografii săi, elevii erau „îndoctrinaţi cu ideea că ei erau pregătiţi să reformeze lumea”. Când profesoara lui de matematică a realizat că ajunsese la apatie, i-a sugerat să urmeze studii paralele.

În copilărie, cea mai mare pasiune a lui Oppenheimer era să adune roci. La doisprezece ani a început să corespondeze cu geologi locali cu privire la formaţiuni geologice descoperite de el în Central Park, aceştia rămânând atât de impresionaţi, încât l-au invitat să ţină un discurs la New York Mineralogical Club. Părinţii lui Oppenheimer, scriu Sherwin şi Bird, au răspuns astfel la pasiunea fiului lor, fapt tipic pentru un exemplu de cultivare concertată:

Înspăimântat realmente de gândul că va trebui să spună ceva în faţa unui public format din adulţi, Robert l-a implorat pe tatăl lui să le explice că era vorba de un copilaş de numai doisprezece ani. Amuzat peste poate, Julius l-a încurajat pe fiul lui să accepte onoarea care i se făcuse. În seara cu pricina, Robert s-a prezentat la club însoţit de părinţii săi, care l-au recomandat cu mândrie. Robert Oppenheimer. Publicul înlemnit, format din geologi şi colecţionari ocazionali de roci, a izbucnit în râs când băieţelul a urcat pe podium: a fost nevoie de o cutie din lemn pe care să se suie pentru ca cei adunaţi acolo să poată vedea mai mult decât o mogâldeaţă de păr negru deasupra pupitrului. Timid şi stângaci, Robert a reuşit, până la urmă, să citească discursul pregătit dinainte şi a primit un ropot însufleţit de aplauze.

Mai e de mirare că Oppenheimer a făcut faţă tuturor provocărilor din viaţa sa într-un chip atât de strălucit? Dacă sunteţi o persoană al cărei tată şi-a croit drum în lumea afacerilor, e cert că aţi văzut, concret, ce înseamnă să ai abilitatea de a-ţi croi drum către vârf. Dacă sunteţi o persoană care a fost trimisă la Ethical Culture School, înseamnă că nu veţi fi intimidat de o serie de autorităţi de la Cambridge, gata să vă conteste părerile. Dacă aţi studiat fizica la Harvard, înseamnă că ştiţi cum trebuie să trataţi cu un general de armată care a urmat cursuri de

inginerie chiar peste drum, la MIT.

Prin contrast, Chris Langan a avut parte doar de aerul mohorât din Bozeman şi de un cămin dominat de imaginea unui tată vitreg cufundat în aburii mâniei şi ai alcoolului. „Cam asta a însemnat [Jack] Langan pentru noi toţi”, spune Mark. „Cu toţii avem o reală adversitate faţă de autoritate”. Aceasta este lecţia pe care a învăţat-o Chris încă de mic – neîncrederea faţă de autoritate, independenţa. El nu a avut lângă sine un părinte care să-l înveţe, în drum spre cabinetul doctorului, cum să ia atitudine şi cum să trateze şi să discute cu figuri autoritare. Nu a avut unde să-şi cultive simţul pentru „îndreptăţire”. El a învăţat ce înseamnă constrângerea. Poate părea un lucru minor, însă este un adevărat handicap pentru cineva care şi-a propus să tragă pe nări alt aer decât cel din Bozeman.

„Nu am putut găsi nici vreun sprijin financiar”, mai spune Mark. „Pur şi simplu, aveam zero cunoştinţe, chiar mai puţin de zero cunoştinţe despre procesul în sine. Interviurile. Formularele. Cecurile. Nu era mediul nostru”.

„În cazul în care Christopher s-ar fi născut într-o familie cu stare, dacă ar fi fost fiul unui doctor bine ancorat pe o piaţă solidă, garantat ar fi fost unul dintre acei gagii despre care se tot scrie, cu doctorate la 17 ani”, spune fratele său, Jeff. „Cultura în care te regăseşti e factorul determinant. Problema lui Chris e că întotdeauna era peste măsură de plictisit ca să mai stea acolo ore întregi, ascultându-i pe profesori. Dacă i-ar fi exploatat cineva potenţialul şi dacă s-ar fi născut într-o familie unde se punea un oarecare preţ pe educaţie, puteţi fi siguri că nu ar mai fi fost plictisit, nici pe departe”.

5.

Când Termitele au ajuns la maturitate, Terman a

verificat dosarele unui număr de 730 de indivizi şi i-a împărţit pe aceştia în trei categorii. O sută cincizeci – cele douăzeci de procente din vârful piramidei – au intrat în ceea ce Terman a numit categoria A. Reale poveşti de succes, starurile – avocaţii, fizicienii, inginerii şi academicienii. Nouăzeci de procente din categoria A au absolvit facultatea, printre ei numărându-se 98 de licenţiaţi. Cele şaizeci de procente din secţiunea de mijloc alcătuiau categoria B – cei care se descurcau „satisfăcător”.

Cei 150 de la bază intrau în categoria C, care, în opinia lui Terman, şi-au exploatat la minimum potenţialul mental. Aceştia erau funcţionarii din serviciul poştal şi contabilii şi cei care stăteau tolăniţi pe canapea toată ziua, fără vreun rost sau vreo slujbă.

O treime din categoria C au renunţat la facultate. Numai un sfert au obţinut o diplomă de absolvire a liceului, iar cei 150 din categoria C – dintre care fiecare, la un anumit punct, a fost considerat un geniu – au obţinut cu totul opt diplome de licenţă.

Diferenţa între A şi C? Terman a trecut prin toate explicaţiile imaginabile. A verificat gradul de sănătate fizică şi mentală, „balanţa masculinitate-feminitate” şi pasiunile şi vocaţiile fiecăruia. A pus preţ pe vârsta la care au început să meargă şi să vorbească, pe valoarea IQ-ului în şcoala elementară şi în liceu. Până la urmă, singurul lucru cu adevărat de maximă importanţă: contextul familial.

Cei din categoria A proveneau majoritar din clasele mijlocie şi de vârf. Casele lor erau ticsite cu cărţi. Jumătate din taţii A aveau o dilplomă de absolvire a facultăţii sau alte titluri onorifice – într-o vreme în care urmarea unei facultăţi era ceva destul de rar. Pe de altă parte, cei din categoria C veneau de la polul opus. Aproape o treime din ei aveau un părinte care renunţase la şcoală înainte de a

termina clasa a opta.

La un anumit punct, Terman i-a trimis pe agenţii de teren să-i viziteze pe toţi subiecţii din categoriile A şi C şi să evalueze personalităţile şi comportamentul acestora. Rezultatul este cel pe care l-aţi intui dacă i-aţi compara pe copiii crescuţi într-o atmosferă de cultivare concertată cu copiii crescuţi într-o atmosferă de dezvoltare naturală. Cei din categoria A apăreau mult mai alerţi, echilibraţi, atrăgători şi bine îmbrăcaţi. De fapt, valorile pentru aceste patru dimensiuni difereau atât de mult, încât aţi fi crezut că aveţi în faţă două specii complet diferite de oameni. Nu era aşa, bineînţeles. Pur şi simplu vedeaţi diferenţa între cei şcoliţi de familiile lor în afişarea laturii celei mai strălucitoare şi cei cărora le-a fost refuzată această experienţă.

Rezultatele studiului Terman sunt, desigur, tulburătoare. Să nu uităm cât de înzestraţi erau cei din categoria C. Dacă i-aţi fi întâlnit când aveau cinci sau şase ani, aţi fi fost de-a dreptul uimiţi de curiozitatea, inteligenţa vioaie şi sclipirea minţii lor. Excepţionali în adevăratul sens al cuvântului. Cu toate acestea, ideea de bază a studiului Terman este că, finalmente, aproape *niciunul* dintre copiii geniali de condiţie modestă nu a reuşit să-şi facă un nume.

Totuşi, ce le lipsea? Nu ceva costisitor ori imposibil de găsit; nu ceva codat în ADN sau întipărit în circuitele din creier. Le lipsea ceva ce am fi ştiut cu toţii să le oferim, şi chiar am fi făcut-o dacă am fi realizat că îi completează atât de bine: o comunitate care să le îndrume paşii cu grijă pentru confruntarea cu universul. Ei reprezentau talent irosit. Numai că nu trebuia să fie aşa.

6.

Azi, Chris Langan locuieşte în ruralul Missouri, la o

fermă de cai. S-a mutat acolo în urmă cu câţiva ani, după ce s-a căsătorit. E trecut de cincizeci de ani acum, dar arată mult mai tânăr. Încă mai are constituţia fizică a unui fundaş de fotbal american, cu un piept proeminent şi bicepşi imenşi. Părul îl poartă dat pe spate. Faţa îi este încadrată de o mustaţă stufoasă, ce bate în argintiu, şi de nişte ochelari ca de aviator. Ochii îi joacă în cap neastâmpăraţi, trădând focul neostoit al inteligenţei sale sclipitoare.

„O zi obişnuită, mă trezesc şi pun de cafea. Mă aşez în faţa computerului şi încep să dezvolt ce lucram cu o noapte în urmă”, a mărturisit nu demult. „Am descoperit că atunci când merg la culcare cu o problemă ce nu-mi dă pace, tot ce trebuie să fac este să mă concentrez asupra chestiunii respective înainte de a mă cuprinde somnul şi răspunsul vine de la sine dimineaţa. Câteodată visez soluţia şi îmi rămâne întipărită în minte. Alteori, o simt pur şi simplu, şi încep să tastez, sub flacăra inspiraţiei parcă, iar soluţia nu întârzie să apară pe pagină”.

Tocmai se ocupa cu lucrările lingvistului Noam Chomsky. Erau vrafuri peste vrafuri de cărţi în biroul său. Le împrumuta de la bibliotecă tot timpul. „Întotdeauna am avut senzaţia că pe măsură ce te apropii de original vezi mai limpede”, adaugă el.

Langan părea destul de mulţumit. Avea animale în grijă, cărţi de citit, o soţie de iubit. O viaţă mult mai atrăgătoare decât cea de gorilă de carieră.

„Nu cred că e cineva mai instruit decât mine pe aici”, a continuat. „Nu am întâlnit pe nimeni asemănător mie ori măcar vreo indicaţie că ar fi cineva cu o capacitate mai largă de înţelegere. Asta s-a întâmplat, şi nici nu sunt prea optimist în această privinţă. Ar putea fi, totuşi. Sunt o persoană deschisă. Dacă m-ar provoca cineva – hei, cred că sunt mai deştept decât tine – cred că aş lăsa persoana respectivă cu buza umflată”.

Sună destul de pompos ce spune. Însă lucrurile nu stau deloc aşa: e chiar opusul – un reflex de apărare. El lucra de ani buni – dar aproape nimic din munca sa nu se publicase, cu atât mai puţin nu fusese citit de fizicienii şi filosofii şi matematicienii care i-ar fi putut preţui valoarea. Şi iată-l, un om cu o minte dintr-un miliard, care încă nu reuşise să zguduie lumea. Nu era el cel care să ia cuvântul la conferinţele academice. Nu era el cel care să ţină seminarii la o universitate cu prestanţă. El era cel care trăia într-o fermă de cai prăpădită în Missouri-ul de nord, stând pe verandă îmbrăcat în jeanşi şi într-un tricou tăiat. Ştia foarte bine care era situaţia: iată marele paradox al geniului lui Chris Langan.

„Nu am tras suficient de editorii importanţi”, recunoaşte el. „Să te învârţi de colo-colo, să te rogi de editori, să încerci să-ţi găseşti un agent. Cam acesta e mersul. Nu am făcut-o şi nici nu mă tentează”.

Iată o recunoaştere a propriei înfrângeri. Fiecare experienţă exterioară a minţii sale a adus cu sine şi o frustrare. El ştia că era nevoie de mai mult pentru a răzbi în lume, însă nu ştia de ce anume. Nu a putut nici măcar să discute cu profesorul său de metodologie, pentru numele lui Dumnezeu. Lucruri cărora alţii, mai puţin înzestraţi, le-ar da de cap fără nicio problemă. Dar asta pentru că toţi aceştia au avut un sprijin pe parcurs, sprijin de care Chris Langan nu s-a bucurat. Şi nu e o scuză. E un fapt concret. A trebuit să-şi croiască drum singur, lucru pe care nimeni – staruri rock, atleţi de renume, miliardari software, nici chiar geniile – nu îl poate face de unul singur.

CAPITOLUL 5
CELE TREI LECŢII ALE LUI JOE FLOM

„Mary a primit o monedă de 25 de centi”.

1.

Joe Flom este ultimul partener „cu numele” în viaţă al firmei de avocatură Skadden, Arps, State, Meagher and Flom. El are un birou pe colţ mult deasupra turnului Conde Nast, în Manhattan. E un om scund şi uşor adus de spate. Are un cap mare, încadrat de urechi mari şi lungi, cu nişte ochi mici şi albaştri care te privesc din spatele unor ochelari ca de aviator. Acum este suplu, însă în zilele bune Flom era supraponderal. Are un mers legănat. Când se gândeşte la ceva, face feţe-feţe. Vorbeşte printre dinţi, iar când păşeşte prin sălile de la Skadden, Arps & Comp., nu se mai aude nici bâzâit de muscă.

Flom a crescut pe vremea Marii Crize, în cartierul Brooklyn’s Borough Park. Părinţii săi erau imigranţi evrei din Europa de Est. Tatăl, Isadore, a fost lider de sindicat în industria textilelor, şi a ajuns să coasă perniţe pentru umerii de rochie. Mama sa a lucrat în ceea ce se chema „muncă de colaborare” – făcând broderii aplicate acasă. Erau extrem de săraci. Pe măsură ce creştea, familia lui se muta aproape în fiecare an în altă parte, pentru că pe atunci era obiceiul ca proprietarii de terenuri să le ofere noilor chiriaşi o perioadă gratuită de trei luni, fără de care nu s-ar fi putut descurca.

La vârsta liceului, Flom a trecut examenul de admitere la liceul public elitist Townsend Harris pe Lexington Avenue, în Manhattan, o şcoală care, în numai patruzeci de ani, a dat trei câştigători ai Premiului Nobel, şase câştigători ai Premiului

Pulitzer şi un preşedinte al Curţii Supreme de Justiţie – nemaipomenindu-i pe George Gershwin şi pe Jonas Salk,

cel care a descoperit vaccinul poliomielitic. A intrat în joc. Mama sa îi dădea zece cenţi dimineaţa pentru micul dejun – trei gogoşi, suc de portocale şi cafea la Nedick's. După cursuri, trăgea de un cărucior pentru marfă în raionul de textile. A studiat doi ani la seral la City College în Manahattanul de nord – muncind ziua pentru a putea supravieţui – s-a înrolat în armată, a terminat-o şi s-a înscris la Harvard Law School.

„Încă de la şase ani mi-am dorit să am ocazia de a intra la drept", mărturiseşte Flom. Nu obţinuse o diplomă după terminarea facultăţii. Asta nu l-a împiedicat să intre la Harvard. „De ce? Le-am trimis o scrisoare în care le explicam de ce sunt eu omul pe care îl caută", spune Flom cu concizia-i caracteristică. La Harvard, spre sfârşitul anilor '40, el nu lua niciodată notiţe. „Cu toţii trebuia să trecem prin idioţenia primului an şi să notăm cu atenţie fiecare cuvânt în sala de clasă, apoi să facem un rezumat, apoi o schiţă a rezumatului, şi apoi să o luăm de la capăt pe curat, peste alte hârţoage", îşi aduce aminte Charles Haar, coleg de clasă cu Flom. „Era un mod rutinizat de învăţare a cazurilor. Dar nu şi Joe. El nu avea nevoie de aşa ceva. Avea în schimb acea calitate pe care o traduceam întotdeauna superficial «a gândi ca un avocat». Avea măreaţa capacitate de a judeca".

Flom a apărut în *Law Review* – onoare acordată numai studenţilor de frunte. Pe perioada „sezonului de angajări" – vacanţa de Crăciun din cel de-al doilea an – a mers la New York pentru a încerca să obţină un post la marile firme de avocatură ale vremii. „Eram nesigur, stângaci, un grăsan, ce mai. Nu mă simţeam deloc în elementul meu", mai spune Flom. „Eram unul dintre cei doi tineri din an care nu avea o slujbă la sfârşitul sezonului de angajări. Şi, într-o zi, unul dintre profesorii mei mi-a spus de nişte tipi care porneau o afacere. Le-am făcut o vizită şi nu mi-au vorbit de altceva decât de obstacolele cu

care trebuie să se confrunte o firmă fără clienţi. Cu cât vorbeau mai mult, cu atât creştea şi simpatia mea faţă de ei. Aşa că am zis, de ce nu. Hai să vedem ce iese. Trebuiau să facă pe dracul în patru şi să strângă cu toţii 3 600 $ pe an, salariul de plecare". La început, erau doar Marshall Skadden, Leslie Arps – amândoi tocmai primiseră un refuz de parteneriat de la o firmă de renume de pe Wall Street – şi John State, care lucrase pentru liniile aeriene Pan Am. Flom era asociatul lor. Aveau un mic corp de birouri la ultimul etaj al clădirii Lehman, pe Wall Street. „Ce fel de cazuri luam?" întreabă Flom, râzând cu gura până la urechi. „Orice ne bătea la uşă!"

În 1954, Flom a preluat funcţia de partener managerial la Skadden, iar firma a început să se dezvolte cu paşi de gigant. În scurt timp, avea o sută de avocaţi. Apoi două sute. Când a ajuns la trei sute, unul dintre partenerii lui Flom – Morris Kramer – a venit la el şi i-a spus că se simte vinovat pentru că angajează proaspeţi absolvenţi de drept. Skadden ajunsese atât de mare, a spus Kramer, încât părea de-a dreptul absurd să crezi că se mai poate extinde şi că mai poate fi promovat vreunul dintre acei angajaţi. Flom i-a răspuns: „Aiurea, vom ajunge la o mie". Nu i-a lipsit niciodată ambiţia.

Astăzi, Skadden are aproape două mii de avocaţi în douăzeci şi trei de locaţii răspândite în toată lumea şi câştigă bine peste 1 miliard $ pe an, fiind una dintre cele mai mari şi mai influente firme de avocatură de pe glob. În biroul propriu, George Flom are poze cu el şi George Bush (senior), de asemenea, şi cu Bill Clinton. Locuieşte într-un apartament imens, într-o clădire de lux în Manhattan's Upper East Side. Pentru o perioadă de aproape treizeci de ani, dacă figurai ca firmă pe lista *Fortune 500*, dacă erai pe punctul de a te scufunda sau a scufunda pe altcineva, ori erai vreun barosan cu ceva probleme, însemna că Joseph Flom te reprezenta legal şi Skadden era firma de

avocatură la care apelai, iar dacă nu, probabil că te-ai fi rugat să fie aşa.

Sper că aveţi totuşi unele rezerve în ceea ce priveşte povestea de faţă. Un copil genial de imigrant îşi depăşeşte condiţia mizeră şi trece peste ostilitatea Marii Crize, nu poate obţine o slujbă la firmele pretenţioase de avocatură din zonă, îşi croieşte drum pe propriile speze, prin muncă susţinută şi abilitate. E povestea clasică a omului de rând care ajunge pe culmile succesului, şi tot ce am învăţat până acum de la jucătorii de hochei şi miliardarii software şi Termite indică faptul că succesul nu vine aşa, cu una, cu două. Oamenii de succes au întotdeauna un sprijin. Şi unul dintre rolurile cele mai de seamă îl joacă originea lor. Ei sunt produse ale anumitor locuri şi medii.

Cum am procedat şi mai devreme, cu Bill Joy şi Chris Langan, haideţi să o luăm de la capăt cu Joseph Flom – de această dată exploatând însă tot ce am descoperit în prima jumătate a acestei cărţi. Destul cu discuţiile despre inteligenţa, personalitatea sau ambiţia lui Joe Flom – deşi e clar că dispune în abundenţă de acestea. Gata cu remarcile soioase ale clienţilor săi, mărturie a geniului său. Gata cu poveştile pompoase despre avântul astronomic cunoscut de Skadden, Arps, State, Meagher and Flom.

Mă gândesc să spun, mai bine, câte ceva despre lumea imigranţilor din New York în care a crescut Joe Flom – un student obişnuit la drept, un tată şi un fiu numiţi Maurice şi Mort Janklow, şi un cuplu de excepţie, Louis şi Regina Borgenicht – în speranţa de a putea răspunde la o întrebare crucială. Care au fost oportunităţile de care s-a bucurat el? De vreme ce ştim că excepţionalii au avut pe cineva alături, oare am putea cerceta ecologia lui Joe Flom şi identifica acele condiţii care au dus la transformarea sa într-un om de succes?

Spunem poveşti cu oameni de rând care ajung pe culmile succesului pe motiv că ni se pare captivantă ideea

eroului singuratic, luptându-se din răsputeri cu soarta ce-i stă împotrivă. Însă adevărata poveste a vieţii lui Joe Flom se dovedeşte mult mai aprinsă decât versiunea mitologică, tocmai pentru că toate lucrurile ce par să fi fost dezavantaje în viaţa lui – faptul că a fost copilul sărac al unor muncitori de rând, că a fost evreu într-o perioadă de discriminare intensă a acestora, că a crescut odată cu Marea Criză – s-au transformat, surprinzător, în reale avantaje. Joe Flom este un excepţional. Însă nu din motivele pe care le-aţi putea crede. De fapt, până la sfârşitul acestui capitol, vom vedea că se poate să luăm lecţiile pe care ni le predă Joe Flom, să le aplicăm în lumea avocaturii din New York City şi să conturăm fondul familial, vârsta şi originile celor mai influenţi avocaţi de aici, *fără a şti nici cel mai mic lucru în plus* despre *ei*. Dar am impresia că mă cam ia gura pe dinainte.

Lecţia numărul unu: Importanţa condiţiei de evreu

3.

Unul dintre colegii de clasă ai lui Joe de la Harvard Law – School era un tânăr numit Alexander Bickel. Ca şi Flom, Bickel era fiul unor imigranţi evrei din Europa de Est, stabiliţi în Brooklyn. Ca şi Flom, Bickel a urmat şcoala publică din New York şi apoi City College. Ca şi Flom, Bickel a fost o adevărată senzaţie printre colegii săi. De fapt, până la momentul în care cancerul urma să-i curme cariera, Bickel ar fi ajuns, după toate probabilităţile, cel mai instruit student în dreptul constituţional din generaţia sa. Şi la fel ca Flom şi ca ceilalţi colegi, Bickel a mers la Manhattan pe perioada „sezonului de angajări” după Crăciunul lui 1947, în speranţa că va găsi o slujbă.

Prima oprire a fost la Mudge Rose, pe Wall Street, o firmă ce nu făcea rabat de la tradiţionalismul şi rigiditatea birourilor de avocatură ale perioadei. Mudge Rose a fost fondată în 1869. Aici a activat şi Richard Nixon, în anii premergători alegerii sale în funcţia de preşedinte, în 1968. „Suntem ca acea doamnă care vrea să-i apară numele la ziar de două ori – o dată când se naşte şi o dată când moare”, au fost vorbele celebre ale unuia dintre partenerii cu prestanţă. Lui Bickel i s-a oferit un tur al firmei, apoi a fost intervievat de un partener şi de altul, până ce a fost îndrumat către bibliotecă, pentru a discuta cu partenerul-senior al firmei. Imaginaţi-vă scena: o cameră cu lambriuri bătând în nuanţe închise, un covor persan măiestrit lucrat, vrafuri şi vrafuri de tomuri originale legate în piele, tablouri în ulei înfăţişându-i pe Domnul Mudge şi pe Domnul Rose.

„După interviuri peste interviuri”, avea să spună Bickel, mulţi ani mai târziu, „am fost adus în faţa [partenerului-senior], care şi-a luat sarcina de a-mi spune că pentru un tânăr cu *antecedentele* mele” – şi vă puteţi imagina lesne pauza făcută de Bickel pentru a găsi eufemismul de faţă pentru copilăria petrecută în Brooklyn şi pentru originea sa evreiască – „am ajuns departe, nu încape discuţie. Însă trebuie să înţeleg că o firmă ca a lui are mâinile legate în ceea ce priveşte angajarea unui tânăr cu *antecedentele* mele. Şi pe măsură ce mă felicita pentru progresul pe care îl făcusem, trebuia să înţeleg că nu îi stătea în putere să-mi ofere un post. Însă parcă le făcea tuturor o plăcere deosebită să mă vadă aşa, cu capul plecat”.

Reiese clar din transcrierea memoriilor lui Bickel că acela care s-a ocupat cu intervievarea lui nu prea ştia ce să facă cu informaţiile primite. Bickel avea în acel moment o reputaţie de invidiat. Pledase în faţa Curţii Supreme. Scrisese cărţi geniale. Mudge Rose spunându-i nu lui

Bickel pe baza „antecedentelor” sale ori Chicago Bulls neprimindu-l pe Michael Jordan la bord pentru că aveau un dinte împotriva tinerilor de culoare din Carolina de Nord, totuna. Nicio logică.

„Dar cum rămâne cu starurile?” a întrebat reporterul, vrând să spună: „Nu se impunea să facă o excepţie pentru *dumneavoastră*?”

Bickel: „Staruri, ca să vezi…”

În anii ’40 şi ’50, firmele de avocatură tradiţionale din New York funcţionau ca un club particular. Toate îşi aveau sediul în mijlocul Manhattan-ului, pe sau în zona Wall Street, în clădiri sobre, cu faţade din granit. Partenerii de la firmele de vârf absolviseră cu toţii aceleaşi şcoli Ivy League, mergeau la aceleaşi biserici şi îşi petreceau verile în aceleaşi orăşele la ocean, în Long Island. Purtau costume gri tradiţionale. Parteneriatele lor erau cunoscute drept firme „white-shoe” – aparent cu referire la dolarii fără culoare aruncaţi în stânga şi în dreapta de o astfel de persoană la clubul din provincie sau la o petrecere de soi, iar în vederea persoanelor angajate, erau foarte stricţi. Erwin Smigel scrie în studiul său legat de vechea instituţie de avocatură din New York, *The Wall Street Lawyer*, că erau în căutare de

> *avocaţi nordici, cu personalităţi plăcute şi ţinute „la patru ace”, absolvenţi ai „şcolilor recunoscute”, cu fondul social „cerut” şi cu experienţă în lumea afacerilor, şi plini de vivacitate. Un fost decan la drept, într-o discuţie pe tema calităţilor necesare unui student pentru a obţine o slujbă, merge pe un cadru întrucâtva mai realist: „Pentru a obţine o slujbă, ei [studenţii] ar trebui să aibă în spate conexiuni familiale solide, să poată face casă bună cu abilitatea ori cu o personalitate puternică, sau o combinaţieântre acestea. Suma*

acestor lucruri conduce către ceva numit acceptabilitate. Dacă cineva prezintă una dintre aceste caracteristici, poate să obţină o slujbă. Dacă prezintă două, îşi poate alege slujba dorită; dacă le întruneşte pe toate, poate să ajungă oriunde”.

Bickel nu avea părul blond. Nici ochii albaştri. Vorbea cu accent, iar conexiunile pe care le avea familia lui se rezumau, în mare parte, la calitatea de fiu al lui Solomon şi Yetta Bickel din Bucureşti, România, strămutaţi, mai nou, în Brooklyn. Nici referinţele lui Flom nu dădeau mai bine. El mărturiseşte că nu se simţea „în elementul lui” când a dat curs acelor interviuri, lucru cât se poate de firesc: era scund şi stângaci, evreu, avea o voce nazală şi fără inflexiuni, specifică Brooklyn-ului, şi vă puteţi lesne imagina ce impresie îi putea lăsa unui patrician grizonant răsturnat într-un fotoliu din bibliotecă. Dacă nu posedai fondul, religia şi clasa socială vizate, şi dacă tocmai absolvisei dreptul, nu aveai decât să intri la o firmă de avocatură micuţă, de mâna a doua, apărută peste noapte, de la coada listei cu numele mari din branşă, sau, pur şi simplu, îţi deschideai propria afacere şi urma să preiei „orice îţi bătea la uşă” – adică, acele cazuri pe care le refuzau firmele cu prestanţă. Pare strigător la cer, şi aşa şi era. Însă când vorbim de excepţionali, astfel de circumstanţe ostile aduc cu ele oportunităţi de aur.

4.

Vechea branşă de firme de avocatură de pe Wall Street avea o idee bunicică despre ceea ce făceau. Ei erau avocaţi corporatişti. Ei reprezentau companiile cele mai mari şi mai de prestigiu din ţară, iar „reprezentarea” însemna că se ocupau de taxe şi de hârţogăraia legală din spatele acţiunilor şi obligaţiunilor şi se asigurau că nu apar

neregularităţi în actele clienţilor. Litigii nu preluau – adică, numai rareori se întâmpla să accepte procese de apărare şi de clasare. Cum spunea şi Paul Cravath, unul dintre fondatorii Cravath, Swaine and Moore – o firmă white-shoe autentică –, treaba avocatului e să rezolve disputele în sala de conferinţe, nu în sala de tribunal. „Printre colegii mei de clasă de la Harvard, la modă erau acţiunile şi taxele", spune un alt partener white-shoe. Acestea erau câmpurile vizate. Litigiile erau pentru amatori – nu pentru oameni serioşi. Corporaţiile nu se dădeau în judecată una pe alta, pe atunci".

Vechile firme de avocatură nu se implicau nici în cazuri ce presupuneau preluarea unor companii. E greu de imaginat aşa ceva astăzi, când speculanţi corporatişti ori firme particulare creditoare înghit constant companie după companie, dar până în anii '70 era scandalos ca o companie să fie cumpărată fără a-şi fi dat acordul în prealabil. Firme ca Mudge, Rose şi altele de pe Wall Street nu se băgau în astfel de afaceri.

„Problema cu aceste preluări silite de companii e că erau silite", spune Steven Brill, cel care a fondat revista de comerţ *American Lawyer*. „Nu era o treabă de gentlemani. Dacă cel mai bun amic al dumneavoastră de la Princeton este CEO la compania X, şi cam dă din colţ în colţ de ceva vreme, şi apare un oarecare speculant care spune că nu e mare lucru de capul lui, nu vă veţi simţi tocmai plăcut. Veţi gândi aşa: dacă el se duce, poate că ar fi bine să o fac şi eu. Totul e să nu deranjezi calmul şi ordinea din firea lucrurilor". *

Pentru generaţia de avocaţi evrei veniţi din Bronx şi Brooklyn, în anii '50 şi '60, cazurile care „bat la uşă" sunt acelea pe care le-au refuzat firmele white-shoe: litigiile, şi, mai important, „disputele de procuri", manevra legală de la baza oricărei licitaţii de preluare silită a unei companii. Un investitor se interesează de o companie; califică drept

incompetent

Avocatul şi scriitorul Louis Auchindoss, reprezentant al vechiului sistem de avocatură WASP de tip white-shoe, prezintă o scenă în cartea sa, *The Scarlet Letters*, care captează cât se poate de bine antipatia firmelor centrale faţă de legislatura cu privire la preluarea de companii. „Să recunoaştem, draga mea, eu şi soţul tău conducem o firmă de escroci”, îi spune un avocat expert în speculă soţiei partenerului său.

Şi continuă: „În zilele noastre, când cineva vrea să preia o companie care) se declară împotriva acestui lucru, consilierul său va veni cu tot felul de tertipuri pentru a sugera o revenire asupra deciziei Dăm în judecată pe motiv de manageriere ineficientă, neplată de dividende, nerespectare a legilor interne, preconizări nerealiste pe piaţa acţiunilor. Invocăm factori externi ce conduc la o conduită necorespunzătoare; facem caz de antitrusturi; aducem în discuţie obligaţii antice şi îndoielnice. Şi avocatul părţii adverse va retalia cu cereri peste cereri cu privire la toate dosarele noastre şi va lansa interogatorii interminabile pentru a-l zăpăci pe clientul nostru… Pur şi simplu e un război, şi ştim cu toţii foarte bine ce presupune asta şi ne place al naibii”. corpul managerial şi trimite scrisori către toţi acţionarii, încercând să-i convingă a-i ceda „procura” pentru a le da vot de blam directorilor executivi. Iar în ceea ce priveşte disputa de procuri, singurul avocat dispus să preia aşa ceva era cineva ca Joe Flom.

În *Skadden*, istoricul în drept Lincoln Caplan descrie zorii mişcării de preluări silite de companii:

> *„Câştigătorul unei dispute de procuri era desemnat în groapa cu şerpi. (Oficial, se numea camera numărătorilor). Avocaţi de fiecare parte se întâlneau cu inspectorii în voturi, a cărortreabă era*

să aprobe sau să revoce procurile prezentate. Evenimentul era de regulă neoficial, polemic şi haotic. Participanţii veneau uneori în tricouri, mâncau pepene verde sau se cinsteau cu un păhărel de scotch. Numai rareon rezultatele voturilorândinau către o singură parte.

Ocazional, avocaţii încercau să influenţeze un vot aranjând programările inspectorilor atraşi de partea lor; inspectorii fumau trabucuri ce veneau din partea fiecărei părţi. Avocatul corpului managerial era cel care contesta procurile insurgenţilor („Obiecţie!”) şi viceversa… Avocaţii care aveau câştig de cauză se pricepeau de minune la înclinarea favorabilă a balanţei Erau unii care ştiau ceva mai mult despre regulile unei dispute de procuri, însă nu se găsea niciunul mai practic decât Joe Flom…

Flom era gras (aproape patruzeci şi cinci de kilograme peste limită, după spusele unui avocat…), nu tocmai atrăgător (unul dintre parteneri îl asocia cu o broască) şi cam lipsit de Martiere (dădea vânturi în public ori sufla fumul în faţa interlocutorului, fără nicio încercare de a se scuza). Dar după părerea colegilor şi chiar a unora dintre adversarii săi, avea o ambiţie neîntrecută şi, de cele mai multe ori, era de-a dreptul magistral.

Firmele de avocatură white-shoe apelau şi ele la Flom când un client de-al lor se plângea de intervenţia vreunui speculant corporatist. Ei nu se atingeau de caz. Însă erau mai mult decât dispuşi să-l paseze către Skadden & Arps. „Prima specializare a lui Flom erau disputele de procuri, un lucru de care noi pur şi simplu nu ne ocupam, la fel cum nu ne ocupam nici de chestiuni matrimoniale”, spune Robert Rifkind, un partener longeviv la Cravath, Swaine and Moore. „Aşa că am pretins că nu ştim nimic.

Îmi amintesc de o dispută de procuri pe care era vorba să o preluăm, când un partener senior a spus, ce să mai hai să vedem ce zice Joe. Şi acesta a venit, într-o sală de conferinţe, iar noi, aliniaţi, i-am expus problema şi el ne-a spus ce e de făcut, după care a plecat la fel de lejer cum venise. După care eu am spus: putem să facem şi asta, nu e o problemă. Iar partenerul a replicat: nu, nu, nu puteţi. Nu veţi face aşa ceva. Pur şi simplu noi nu făceam aşa ceva".

Apoi au venit anii '70. Vechea aversiune faţă de procese s-a stins. A devenit mai uşor să împrumuţi bani. Reglementările erau mai permisive. Pieţele au fost internaţionalizate. Investitorii au devenit mai incisivi, iar rezultatul a fost o dezvoltare în număr şi dimensiuni a preluărilor corporatiste. „În 1980, dacă mergeai la Business Roundtable [asociaţia executivilor din corporaţiile americane majore] şi lansai întrebarea dacă ar trebui să mai existe preluări silite de companii, două treimi din1 participanţi ar fi rostit un nu ferm", spune Flom. „Acum, răspunsul ar fi în unanimitate da". Companiile aveau nevoie de reprezentare în procesele lansate de firmele rivale. Era imperios ca reclamanţii rău intenţionaţi să fie combătuţi. Investitorii care nu urmăreau decât să devoreze victimele care se mai împotriveau cu ultimele puteri aveau nevoie de ajutor legal calificat, iar acţionarii, de reprezentare formală. De pe la mijlocul anilor '70 până la sfârşitul anilor '80, suma investită în fuzionări şi achiziţionări an de an pe Wall Street a crescut cu *2000 de procente*, tinzând către aproape un sfert de trilion de dolari.

Dintr-odată, cazurile pe care nicio veche firmă de avocatură nu voia sub nicio formă să le preia – preluările silite de companii şi litigiile – erau pe lista de priorităţi a *fiecărei* firme. Şi cine era expert în aceste două segmente de drept cruciale, mai nou? Firmele de mâna a doua, marginalizate odată, puse pe picioare de oameni care nu

reuşiseră să obţină un post la marile firme centrale, cu zece – cincisprezece ani în urmă.

„[Firmele white-shoe] şi-au schimbat relativ târziu părerea că preluările silite de companii nu se ridică la demnitatea lor, iar până în acel moment, când au zis, hei, poate că ar trebui să intrăm şi noi în afacerea asta, m-au lăsat să-mi văd de treabă”, mai spune Flom. „Şi de vreme ce ai deja o reputaţie în domeniu, toată lumea vine la tine din capul locului”.

Gândiţi-vă puţin cât de mult se aseamănă povestea de faţă cu cele pe care deja le-am parcurs, a lui Bill Joy şi a lui Bill Gates. Amândoi au luat-o de la zero într-un domeniu relativ obscur, fără prea mari speranţe de reuşită. Dar – bum! – începe revoluţia computerului personal, care îi găseşte cu zece mii de ore de practică la activ. Erau pregătiţi. La fel stau lucrurile şi cu Flom. Vreme de douăzeci de ani şi-a perfecţionat arta la Skadden, Arps. Lumea se schimbase şi el era pregătit. Nu a trecut peste cine ştie ce obstacole. Tocmai pentru că acele obstacole aparente s-au dovedit a fi o reală oportunitate.

„Nu e vorba că existau avocaţi mai abili decât alţii”, adaugă Rifkind. „Ideea e că dispuneau de o aptitudine lucrată intens ani la rând, extrem de preţioasă dintr-odată.”[12]

---

[12]12. Cea mai bună analiză a modului în care obstacolele se transformă în oportunităţi pentru avocaţii evrei o găsim în articolul savantului în drept Eli Wald. Wald urmăreşte să sublinieze un lucru, acela că Flom şi tagma lui nu au fost norocoşi, cum se spune. Norocînseamnă să câştigi la loterie. Ei au văzut oportunitatea şi au profitat de ea. în cuvintele lui Wald: „Avocaţii evrei au avut puţin noroc şi s-au ajutat singuri. Asta e cea mai bună Martieră de a prezenta lucrurile. Au profitat de oportunităţile care le-au ieşit in drum. Partea cu norocul se regăseşte în refuzarea cazurilor implicând preluări de companii de către firmele WASP. însă termenul noroc nu reuşeşte nici pe departe să cuprindă munca şi eforturile, imaginaţia şi exploatarea fiecărei oportunităţi, cel mai probabil lăsate în plan secund."

Lecţia numărul doi:
Şansa demografică

5.

Maurice Janklow a intrat la Drept în Brooklyn, în anul 1919. Era fiul cel mare al unor imigranţi evrei din România.

Avea şapte fraţi şi surori. Unul a ajuns să conducă un mic raionîntrun magazin din Brooklyn. Alţi doi lucrau în domeniul merceriei; unul avea un studio de design, un altul confecţiona pălării cu penaj, altul lucra la secţiunea finanţe a publicaţiei *Trishman Reality*.

Maurice însă era intelectualul din familie, singurul care a mers la facultate. Şi-a dat licenţa în drept şi a înfiinţat un mic birou de avocatură pe Court Street, în centrul Brooklynului. Era un tânăr elegant, care purta pălării de fetru şi costume de la Brooks Brothers. Vara, se apăra de soare cu o pălărie de paie. S-a căsătorit cu încântătoarea Lilian Levanter, fiica unui talmudist celebru. Conducea o maşină cu prestanţă. Apoi s-a mutat in Queens. El şi un partener au preluat o tipografie care părea o adevărată mină de aur.

Vorbim de un om care lăsa impresia, pe bună dreptate, că va atinge succesul ca avocat în New York City. Era inteligent şi educat. Provenea dintr-o familie şcolită în spiritul sistemului. Şi trăia în cel mai dinamic oraş din lume. Şi totuşi: nu s-a concretizat nimic. Cariera lui Maurice Janklow nu a avut avântul dorit de el. Niciodată nu a trecut dincolo de Court Street, Brooklyn. Întreaga viaţă s-a luptat şi s-a zbătut din greu.

Maurice Janklow a avut şi un fiu, numit Mort, care a urmat şi el dreptul, povestea sa diferind considerabil de cea a tatălui. Mort Janklow a pus pe picioare din nimic o

firmă de avocatură prin anii ’60, apoi a pus bazele uneia dintre primele francize de televiziune prin cablu, pe care a vândut-o celor de la Cox Broadcasting pe o avere. În anii ’70 a înfiinţat o agenţie literară, astăzi una dintre cele mai prestigioase din lume.[13] Avea până şi propriul avion. Fiecare vis al tatălui a fost atins de fiu.

Cum se face că Mort Janklow a ajuns pe culmile succesului, iar Maurice Janklow nu? Desigur, există o mulţime de răspunsuri posibile. Dar haideţi să citim o pagină din analiza lui Robber Barons a anilor 1830 şi a programatorilor din 1955 şi să urmărim diferenţele între cei doi Janklow, în contextul datei de naştere. Există oare un moment ideal pentru naşterea unui avocat evreu din New York? Se pare că da, şi tocmai acest lucru ce explică succesul lui Mort Janklow se regăseşte şi în povestea de succes a lui Joe Flom.

6.

Studiul lui Lewis Terman despre genii, cum vă veţi aminti probabil din capitolul despre Chris Langan, era o analiză a modului în care copiii cu IQ-uri impresionante – născuţi între 1903 şi 1917 – se transformă în adulţi. Ideea de bază e că au existat un grup de succese efective şi un grup de eşecuri efective, succesele înregistrându-se, cu preponderenţă, în familiile înstărite. În acest context, studiul lui Terman subliniază ideea susţinută de Annette Lareau, aceea că ceea ce fac părinţii cuiva pentru a-şi câştiga existenţa şi presupunerile care însoţesc clasa căruia aceştia aparţin *contează cu adevărat*.

Totuşi, mai este o cale de a interpreta rezultatele studiului realizat de Terman, iar aceasta ţine de *momentul* naşterii Termitelor. Dacă împărţim grupul Terman pe

[13] Janklow Nesbit, respectiva agenţie este cea care mă reprezintă, de fapt. Aşa am şi aflat istoria familiei Janklow.

jumătate, de-o parte cei născuţi între 1903 şi 1911, de cealaltă cei născuţi între 1912 şi 1917, vom descoperi că eşecurile Terman sunt legate, în mare parte, de prima perioadă.

Explicaţia ţine doar de ceva istorie: Marea Criză şi cel de Al Doilea Război Mondial. Dacă te năşteai după 1912 – în 1915, să zicem –, înseamnă că în momentul în care ieşeai de pe băncile facultăţii punctul culminant al Marii Crize era deja undeva în urmă şi erai recrutat la o vârstă tocmai potrivită pentru a privi viaţa de soldat şi ca pe o oportunitate, şi ca pe o povară (presupunând, desigur, că scăpai cu viaţă).

Copiii Termite născuţi înainte de 1911 însă terminaseră facultatea chiar în punctul terminus al Marii Crize, când nu prea existau oferte de muncă, iar cel de Al Doilea Război Mondial îi găsea aproape de patruzeci de ani, fapt care însemna că erau nevoiţi să-şi întrerupă carierele, să-şi lase familiile şi orânduirea firească ce tocmai prinsese contur. A te fi născut înainte de 1911 înseamnă a nu fi beneficiat de şansa demografică. Cel mai devastator eveniment al secolului XX te prindea cu garda jos.

Această logică demografică se aplică şi în cazul avocaţilor evrei din New York, cum ar fi Maurice Janklow. Toate uşile firmelor de avocatură de renume le erau închise. Aşa că au fost nevoiţi să lucreze ca independenţi, în mare parte – ocupându-se de moşteniri, divorţuri, contracte şi incidente minore –, având în vedere că în perioada Marii Crize firmele independente aproape că dispăruseră cu totul. „Aproximativ jumătate din membrii baroului metropolitan câştigau mai puţin decât nivelul minim de întreţinere a unei familii americane”, scrie Jerold Auerbach, înfăţişând New York-ul Marii Crize. „Un an mai târziu, 1.500 de avocaţi erau gata să dea declaraţia de venit pentru a se putea califica în vederea primirii unei

indemnizaţii de la stat. Avocaţii evrei (aproape jumătate din membrii baroului) realizaseră că serviciile lor îi conduceau pe «calea stoică a flămânzirii»". Privind lucrurile în contextul anilor petrecuţi în branşă, venitul lor era „strigător la cer de mic" comparativ cu cel al colegilor creştini de breaslă. Maurice Janklow s-a născut în 1902. În momentul declanşării crizei, el era proaspăt căsătorit şi abia îşi cumpărase minunăţia de maşină, se mutase in Queens şi dăduse lovitura cu tipografia. Nici că se putea un moment mai nepotrivit.

„Avea să facă o avere", spune Mort despre tatăl său. „Însă criza l-a ucis economic. Nu avea nimic pus deoparte şi nu avea nici rude care să-l sprijine. Şi din acel moment s-a îndreptat către sectorul notarial. Eventualele oportunităţi au fost anulate de impactul economic al Marii Crize. Iar după aceea, nu a mai avut curaj să îşi asume riscuri. Era deja prea mult. Tatăl meu încheia titluri de proprietate pentru douăzeci şi cinci de dolari. Avea un prieten care lucra la Jamaica Savings Bank, iar acesta îi mai pasa clienţi din când în când. Mai că se sinucidea pentru douăzeci şi cinci de dolari, încheind rapoarte peste rapoarte. Pentru douăzeci şi cinci de dolari!"

„Îmi aduc aminte şi acum de părinţii mei într-o dimineaţă", mai spune Mort Janklow. „El îi spunea mamei «Am un dolar şi şaptezeci şi cinci. Îmi trebuie zece centi pentru autobuz, zece pentru metrou, douăzeci şi cinci pentru un sandvici» – şi îi dădea ei ce mai rămânea. Atât de strâmtoraţi erau".

7.

Acum să comparăm această experienţă cu cea a unei persoane cum ar fi Mort Janklow, care s-a născut în anii '30.

Aruncaţi o privire pe lista de mai jos, care prezintă o

statistică a naşterilor din Statele Unite din intervalul 1915 – 1950. În 1915 sunt aproape trei milioane de nou-născuţi. În 1935, numărul naşterilor se reduce la aproximativ 600.000, iar apoi, într-un deceniu şi jumătate, revine la trei milioane. Mai precis, la fiecare 1.000 de americani sunt 29, 5 de copii născuţi în 1915, 18, 7 copii născuţi în 1935 şi 24, 1 de copii născuţi în 1950. Anii ’30 poartă numele de „pantă demografică descendentă”. Având în vedere contextul economic al Marii Crize, familiile americane au încetat pur şi simplu să mai procreeze, generaţia născută în acel deceniu fiind mai redusă ca număr decât ambele generaţii precedente şi decât cea care i-a urmat.

Anul	Numărul naşterilor	Naşteri la 1000 de locuitori
1910	2 777 000	30,1
1915	2 965 000	29,5
1920	2 950 000	27,7
1925	2 909 000	25,1
1930	2 618 000	21,3
1935	2 377 000	18,7
1940	2 559 000	19,4
1945	2 858 000	20,4
1950	3 632 000	24,1

Mai jos putem vedea ce a scris economistul H. Scott Gordondespre avantajele de a te fi născut într-o generaţie restrânsă:

> *Când deschide ochişorii pentru prima dată, se află într-un spital spaţios, pregătit pentru a face faţă valului de copii dinaintea lui. Personalul dispune de un program generos, de vreme ce nu are de făcut mare lucru în această perioadă scurtă de acalmie premergătoare următorului val. Când e vremea să meargă la şcoală, minunatele clădiri sunt deja acolo pentru el, corpul de profesori îl întâmpină cu braţele deschise. În liceu, echipa de baschet nu mai e ca pe vremuri, însă puteai petrece oricât timp doreai exersând în sala de gimnastică. Universitatea este un loc încântător; săli de clasă încăpătoare, scaune libere la cantină, profesori implicaţi. Apoi vine oferta de slujbe. Posturile sunt puţine, cererea mare, întrucât trebuie să se lupte cu un val considerabil de potenţiali angajatori cu o cerere solidă pentru bunuri şi servicii.*

Atât de puţini erau copiii anilor ’30 în New York, încât sălile în care învăţau erau cam de două ori mai mici decât erau în urmă cu douăzeci şi cinci de ani. Şcolile erau noi, concepute pentru generaţia substanţială de mai înainte, iar profesorii aveau ceea ce pe vremea Marii Crize se chema o poziţie bine-văzută.

„Şcolile publice din New York-ul anilor ’40 erau considerate cele mai bune din ţară”, spune Diane Ravitch, profesor la New York University, care a scris o serie de lucrări despre istoria educaţională a oraşului. „Avem această generaţie de educatori în anii ’30 şi ’40, care ar fi putut să fie profesori universitari în alt timp şi în alt loc.

Erau de-a dreptul sclipitori, însă nu puteau obţine slujbele dorite, profesoratul rămânând soluţia de bază, întrucât implica stabilitate, o pensie şi certitudinea că nu vei rămâne pe drumuri”.

Aceeaşi dinamică intervine şi în momentul absolvirii facultăţii. Îl avem pe Ted Friedman, unul dintre avocaţii de renume specializaţi în litigii, în New York-ul anilor ’70 şi ’80. Ca şi Flom, el a avut o condiţie mizeră, copilul unei familii de imigranţi evrei.

„Opţiunile mele erau City College şi University of Michigan”, spune Friedman. City College nu percepea nicio taxă, iar Michigan – atunci, ca şi acum, una dintre universităţile de vârf din Statele Unite – doar 450 $ pe an. „Atracţia era că după primul an puteai obţine o bursă, dacă aveai rezultate bune”, adaugă el. „Aşa că nu trebuia să plătesc suma respectivă decât pentru primul an, dacă aveam să mă ţin de treabă”. Primul său gând a fost să stea în New York. „Ei bine, am fost o zi la City College şi nu mi-a plăcut defel. Aveam impresia că asta înseamnă încă patru ani de ştiinţă tip Bronx. Aşa că m-am dus acasă degrabă, mi-am împachetat lucrurile şi am făcut autostopul pentru a ajunge la Ann Arbor”. Apoi continuă:

> *Aveam câteva sute de dolari strânşi peste vară. Lucrasem la Catskills pentru a face rost de bani de taxă şi mai aveam şi ceva peste. Apoi am obţinut un post de chelner la un restaurant luxos din Ann Arbor. Mai lucram şi de noapte la River Rouge, la uzina Ford. Adică făceam bani frumoşi. Şi nu fusese prea greu să fac rost de slujba aceea. Fabricile aveau mare nevoie de oameni. Am mai avut o slujbă în construcţii, cel mai bine plătită până la momentul când am intratân avocatură. Pe durata verii am construit în Ann Arbor terenurile pentru Chrysler. Am lucrat acolo câteva veri, pe când studiam dreptul.*

Se plătea foarte bine, probabil pentru că lucrai atât de mult peste program.

Gândiţi-vă puţin la ce am discutat până acum. Prima lecţie ne spune că Friedman era dispus să tragă din greu, să fie responsabil şi să urmeze o şcoală. Când vorbim de cea de-a doua lecţie, poate chiar mai importantă, s-a întâmplat ca acesta să intre în scenă într-o perioadă în care, dacă erai dispus să munceşti din greu, *se putea* pune bază pe tine şi aveai acces la şcolarizare. Friedman era, la momentul acela, ceea ce azi am numi „dezavantajat economic”. Era un copil dintr-o zonă săracă a oraşului, Bronx, ai cărui părinţi nu au avut posibilitatea de a urma o facultate. Însă uitaţi-vă numai cât de uşor i-a fost să primească o educaţie aparte. A absolvit liceul din New York într-o vreme când sistemul educaţional de aici servea drept model întregii lumi. Prima lui opţiune, City College, nu implica plata niciunei taxe, cea de-a doua însă, Michigan, presupunea o taxă de 450 $ – admiterea părea un proces destul de lejer, încât într-o zi puteai susţine examenul de admitere la o facultate, iar în ziua următoare la alta.

Şi cum a ajuns acolo? A făcut autostopul, cu banii câştigaţi peste vară, iar când s-a văzut acolo, a dat peste o serie de slujbe foarte bine plătite, căci fabricile „aveau mare nevoie de oameni”. Şi bineînţeles că aveau: era imperativ să satisfacă nevoile generaţiei foarte numeroase dinaintea celei din anii ’30, şi nevoile generaţiei Baby Boomer, ce venea din spate. Simţul oportunităţii inerent succesului nu vine strict din interiorul fiecăruia sau de la părinţi. Timpul în care trăim are un rol însemnat aici: acele oportunităţi ce însoţesc acel loc pe care îl ocupă fiecare în istorie. Pentru un tânăr aspirant la profesia de avocat, a fi născut la începutul anilor ’30 era un timp magic, la fel cum era şi pentru un programator software născut în 1955 sau

pentru un antreprenor născut în 1835.

Astăzi, Mort Janklow are un birou în zgârie-norii de pe Park Avenue, ticsit cu splendide lucrări moderne – un Dubuffet, un Anselm Kiefer. Şi spune o mulţime de povestioare pline de haz. („Mama avea două surori. Una a trăit nouăzeci şi nouă de ani, alta nouăzeci. Cea care a ajuns la nouăzeci şi nouă era o femeie dezgheţată. S-a căsătorit cu unchiul Al, şef de vânzări la Maidenform. Odată i-am spus: cum e restul ţării, unchiule Al? Şi el – Puştiule, dacă pleci din New York, peste tot e numai Bridgeport., /) Adică era clar că întreaga lume îl aştepta. „Întotdeauna mi-a plăcut să risc", a mai spus. „De pildă, când am pus pe picioare compania de televiziune prin cablu. La început, mă băgăm în tot felul de afaceri de pe urma cărora puteam rămâne sărac lipit. Am avut încredere că pot să fac ceva".

Mort Janklow a mers la şcolile publice din New York City, în perioada cea mai bună a acestora. Maurice Janklow a mers la şcolile publice din New York City, în perioada cea mai aglomerată. Mort Janklow a urmat cursurile Columbia University School, căci copiii aparţinători pantei demografice descendente dispuneau de opţiune. Maurice Janklow a urmat cursurile Brooklyn Law School, cel mai înalt nivel la care putea ajunge un tânăr imigrant în 1919. Mort Janklow şi-a vândut afacerea cu televiziunea prin cablu pe zeci de milioane de dolari. Maurice Janklow încheia titluri de proprietate pe douăzeci şi cinci de dolari. Povestea celor doi Janklow ne spune că lansarea astronomică a lui Joe Flom nu ar fi putut avea loc altcândva. Nici cei mai înzestraţi avocaţi, cu o experienţă şi un bagaj de cunoştinţe impresionante, nu pot depăşi condiţia propriei generaţii.

„Mama a fost coerentă până aproape de sfârşit, mai puţin ultimele cinci sau şase luni de viaţă", spune Mort Janklow. „Şi în delirul ei a început să vorbească despre

lucruri cu totul noi pentru mine. A vărsat o mulţime de lacrimi pentru prietenii săi care muriseră în epidemia de gripă din 1918. Generaţia aceea – generaţia părinţilor mei – a trecut prin multe. Au trecut prin acea epidemie, care a răpus – ce mai! – zece la sută din populaţia lumii. Panică pe străzi. Apropiaţi muribunzi. Şi apoi Primul Război Mondial, Marea Criză şi cel de Al Doilea Război Mondial. N-au avut prea mari sorţi de izbândă. O perioadă extrem de dificilă. Într-o altă lume, succesul ar fi fost mult mai generos cu tatăl meu”.

Lecţia numărul trei: Industria textilelor şi împlinirea în muncă

8.

În 1889, Louis şi Regina Borgenicht s-au suit la bordul unui transatlantic în Hamburg, cu destinaţia America. Louis era din Galiţia, pe atunci Polonia. Regina se născuse într-un orăşel din Ungaria. Se căsătoriseră de numai câţiva ani, aveau un copilaş şi mai aşteptau unul. Pe parcursul călătoriei de treisprezece zile au dormit pe paturi din paie, deasupra sălii motoarelor, agăţându-se de paturile lor la fiecare clătinare a vasului. Ştiau o singură persoană în New York: pe sora lui Borgenicht, Sallie, care emigrase aici cu zece ani în urmă. Aveau bani să le ajungă câteva săptămâni, nu mai mult. Valabil şi în cazul altor imigranţi în America acelor ani, plutea în aer un dram de speranţă.

Louis şi Regina au găsit un apartament micuţ pe Eldridge Street, în Manhattan’s Lower East Side, pentru opt dolari pe lună. Louis a luat străzile la rând, în căutare

de ceva de lucru. Era plin de vânzători ambulanţi, vânzători de fructe, trotuare ticsite de cărucioare de marfă. A dat de zgomot, activitate şi energie, realităţi total diferite faţă de ce ştia el, venind din Lumea Veche. La început, a fost de-a dreptul copleşit, însă, treptat, a început să aibă un aer mai optimist. A mers la sora lui, care avea o pescărie pe Ludlow Street, şi a convins-o să-i dea o încărcătură de hering, pe credit. S-a instalat pe trotuar cu două butoiaşe cu peşte, sărind de colo-colo şi cântând în germană:

Fript
Copt
Prăjit
Bun de nu se poate
Nicio masă fără hering.
Nicio casă fără masă!

Până la sfârşitul săptămânii, se achitase de opt dolari. Următoarea, de treisprezece. Sume considerabile. Dar Louis şi Regina nu întrezăreau un viitor profitabil în această afacere. Aşa că Louis a hotărât să preia cărucioarele cu marfă. A vândut prosoape şi feţe de masă, fără prea mare succes. S-a reorientat către caiete, apoi banane, apoi şosete şi ciorapi. Oare viitorul era mai roz? Regina a dat naştere şi celui de-al doilea copil, o fetiţă, iar situaţia a devenit şi mai sumbră. Louis avea acum patru guri de hrănit.

Răspunsul a venit după cinci zile interminabile, în care a bătut în lung şi-n lat străzile din Lower East Side, gata-gata să-şi piardă orice speranţă. Stătea pe o cutie răsturnată, servind o masă târzie de prânz, ce consta în câteva sandviciuri pregătite de Regina. Î*mbrăcăminte*. Peste tot, se deschideau magazine – costume, rochii, salopete, cămăşi, fuste, bluze, pantaloni, gata să fie cumpărate şi purtate. Într-o vreme în care hainele erau făcute de mână, sau numai pe comandă, vorbim de o

adevărată revelaţie.

„Pentru mine, cea mai mare problemă nu era cantitatea de textile – deşi se poate spune că era un miracol în sine”, avea să spună Borgenicht mai târziu, când pornise deja propria afacere cu îmbrăcăminte pentru femei şi copii, „ci faptul că în America, până şi cei săraci se puteau lipsi de supliciul confecţionării propriilor haine, mergând pur şi simplu la un magazin şi cumpărând cele necesare. *Era* un câmp de exploatat, un câmp ce promitea”.

Borgenicht a apelat la un carneţel de însemnări. Oriunde mergea, îşi nota ce se purta şi ce era la vânzare – îmbrăcăminte pentru bărbaţi, pentru femei, pentru copii. Urmărea să vină cu un accesoriu vestimentar „de noutate”, ceva atractiv, care să nu fi fost expus încă în noile magazine. A mai rătăcit patru zile pe străzi. În seara celei din urmă zile, îndreptându-se către casă, a dat peste câteva fete care jucau şotronul. Una dintre ele i-a atras atenţia. Purta un şorţuleţ brodat peste rochie, scurt în faţă, cu o fundă la spate. Văzuse acest tip de şorţuri acasă, în Europa. Ce l-a uimit însă era faptul că în zilele când studia oferta vestimentară din zonă, nu a văzut *nicăieri* un astfel de şorţ la vânzare.

A ajuns acasă şi a pus-o în temă şi pe Regina. Ea avea o maşină antică de cusut, pe care o aduseseră cu ei la sosirea în America. Dimineaţa următoare, Louis a mers la un magazin de textile pe Hester Street şi a cumpărat 90 de metri de pânză cadrilată şi 45 de metri de pânză albă de tiv. S-a întors în micul lor apartament şi a întins pânza pe masa din sufragerie. Regina a început să taie materialul – în bucăţi mai mici pentru copilaşii care mergeau în patru labe, mai mari pentru cei de-o şchioapă, până ce a ajuns la patruzeci de şorţuleţe. Apoi a trecut la maşina de cusut. La miezul nopţii, a mers la culcare şi a preluat Louis munca. S-a trezit cu noaptea-n cap şi a început să facă găuri

pentru nasturi şi să-i aplice. Până la zece dimineaţa, şorţuleţele erau gata. Louis le-a împăturit şi le-a luat la subraţ, repezindu-se pe Hester Street.

„Şorţuleţe pentru copii! Şorţuleţe pentru fetiţe! Colorate zece cenţi – albe cincisprezece cenţi! Şorţuleţe pentru fetiţe!”

La ora unu după-amiaza nu mai rămăsese niciunul. Nu avea motive să revină asupra hotărârii luate.

„Mami, am intrat în afaceri”, a strigat către Regina, gâfâind după fuga pe care o trăsese până acasă.

A cuprins-o după mijloc şi a început să o legene fericit. „O să mă ajuţi şi tu”, a spus sugrumat de emoţie. „Vom lucra împreună! Mami, *am dat lovitura*”.

9.

Imigranţii evrei ca Rom, Borgenicht şi Janklow aveau o condiţie aparte faţă de restul imigranţilor veniţi în State în secolul al XIX-lea şi începutul secolului XX. Irlandezii şi italienii erau agricultori, luau în arendă ferme din zonele sărace ale Europei. Nu şi evreii. Vreme de secole bune, în Europa li s-a refuzat dreptul de a deţine terenuri, aşa că s-au înghesuit în metropole şi oraşe, aplecându-se către diverse profesii şi către negoţ. Şaptezeci la sută dintre evreii din Europa de Est care au venit prin Ellis Island, în cei aproximativ treizeci de ani premegători Primului Război Mondial, aveau o aptitudine pentru ceva. Deţineau mici băcănii ori magazine de bijuterii. Erau legători de cărţi sau ceasornicari. Însă cel mai frecvent dădeau dovadă de abilitate în comerţul cu articole vestimentare. Croitori şi croitorese, confecţioneri de pălării şi şepci, blănari şi tăbăcari.

Louis Borgenicht, de pildă, a părăsit căminul părintesc la doisprezece ani pentru a lucra pe post de

casier într-un magazin universal dintr-un oraş polonez, Brzesko. Când a apărut oportunitatea de a lucra în *Schnittwaren Handlung* – literal, tot ce însemna îmbrăcăminte şi ţesături sau „haine cu dimensiuni standard” – n-a stat pe gânduri niciun moment, „în zilele acelea, cine se ocupa cu confecţionarea de haine cu dimensiuni standard era croitorul întregii lumi”, scrie el. „Iar dintre cele trei pietre de temelie ale vieţii în acea societate simplă, mâncarea şi acoperişul de deasupra capului contau mai puţin. Îmbrăcămintea era esenţială. Pasionaţi ai artei vestimentare, comercianţi din toate colţurile Europei cu ţinute magnifice, negustori plimbaţi prin marile centre de desfacere – prinţii fermecători ai negoţului care mi-au vegheat tinereţea. Vorbele lor mi-au rămas în urechi, măreţia în inimă”.

Borgenicht a lucrat pentru un anume Epstein, apoi a continuat într-un magazin din Jaslow, în apropiere, numit Brandstatter’s. Locul în care a învăţat tânărul Borgenicht toate chiţibuşurile din gama vestimentară, până într-atât încât numai trecându-şi mâna peste oţ esătură putea spune care este densitatea texturii, numele fabricantului şi zona de provenienţă. Câţiva ani mai târziu, Borgenicht s-a mutat în Ungaria, unde a cunoscut-o pe Regina. Aceasta avea, încă de la şaisprezece ani, o firmă de croitorie. Au deschis împreună un lanţ de magazinaşe cu haine la dimensiuni standard, receptivi la toate micile secrete asociate lumii micilor întreprinzători.

E clar că acea idee sclipitoare nu i-a venit lui Borgenicht din senin, stând pur şi simplu pe cutia răsturnată din Hester Street. Avem un veteran în *Schnittwaren Handlung*, ca să nu mai vorbim de soţia lui, o croitoreasă pe cinste. Erau în elementul lor. Pe măsură ce ei au pus pe picioare afacerea cu textile în micuţul apartament din Eldridge Street, alte mii de imigranţi evrei făceau ceva similar – îşi puneau în valoare aptitudinile

pentru croitorie şi modelare – până în punctul în care, în jurul anului 1900, controlul în industria textilă trecuse aproape cu totul în mâinile nou-veniţilor din Europa de Est. După cum îi place lui Borgenicht să spună, evreii „s-au prins cu dinţii de pământul primitor şi au muncit ca nişte apucaţi *făcând ceea ce ştiau cel mai bine*".

Astăzi, într-o vreme în care New York-ul se află în centrul unei zone metropolitane imense şi diversificate, este mai uşor să lăsăm deoparte semnificaţia calităţilor pe care le-au pus pe fronton imigranţi ca Borgenicht în Lumea Nouă. De la sfârşitul secolului al XIX-lea până pe la jumătatea secolului XX, comerţul cu textile era cea mai importantă şi cea mai vibrantă ramură industrială a oraşului. În New York, acest domeniu era cel mai bine reprezentat, iar New York-ul ocupa un loc de cinste la acest capitol pe plan mondial. Până astăzi, clădirile ce puteau fi văzute coborând pe Broadway, Manhattan – de la depozitele pe zece şi cincisprezece nivele, dispuse pe o distanţă de douăzeci de blocuri mai jos de Times Square, până la mansardele acoperite cu fontă din Soho şi TriBeCa – erau aproape toate construite pentru a găzdui croitori, confecţioneri de pălării, de lenjerie şi camere imense cu bărbaţi şi femei aplecaţi peste maşini de cusut. Să fi venit în New York-ul anilor 1890 cu ceva experienţă în confecţionarea de îmbrăcăminte sau în cusut sau în *Schnittwaren Handlung* ar fi fost ceva de mare inspiraţie. Era ca şi cum ai fi apărut în Silicon Valley în 1986 cu zece mii de ore în programare pe computer în spate.

„Nu încape dubiu că acei imigranţi evrei au picat la fix, cu aptitudinile corespunzătoare", spune sociologul Stephen Steinberg. „Pentru a exploata acea oportunitate, trebuia să ai anumite virtuţi, iar acei oameni au tras din greu. Au făcut sacrificii. Au pus ban pe ban şi au investit cu înţelepciune. Totuşi, să nu uităm că industria textilelor a anilor acelora se dezvolta cu repeziciunea fulgerului.

Economia tânjea după calităţile lor”.

Louis şi Regina Borgenicht, împreună cu miile de imigranţi care s-au îmbarcat către America, au dat peste o oportunitate de aur. La fel şi copiii şi nepoţii lor, căci ce învăţau peste zi acei muncitori în câmpul textilelor s-a dovedit crucial pentru cursul ulterior al evenimentelor.

10.

La o zi după ce Louis şi Regina Borgenicht au vândut primul set de patruzeci de şorţuleţe, Louis şi-a încercat norocul la H.B. Clafin and Company. Clafin era un producător de textile „la comison”, echivalentul Brandster’s din Polonia. Aici, Borgenicht a cerut să fie pus în legătură cu un agent de vânzări care să ştie germana, de vreme ce engleza lui era zero.

Avea în mână economiile de-o viaţă ale lui şi ale Reginei – 125 $ – şi cu acei bani a cumpărat pânză destulă pentru peste o sută de şorţuri. Zi şi noapte, el şi Regina au potrivit şi au cusut. Le-a vândut pe toate în două zile. S-a întors la Clafin pentru încă un rând de material. Le-au vândut şi pe acestea. Nu după mult timp, au angajat un alt imigrant tocmai sosit pentru a-i ajuta cu copiii, ca Regina să poată lucra la randament maxim, şi un alt imigrant pe post de ucenic. Louis a ajuns până în Harlem, în partea de sus a oraşului, vânzându-şi marfa mamelor care stăteau acolo cu chirie. A închiriat un magazinaş la şosea pe Sheriff Street, cu camere de locuit în spate. A angajat încă trei fete şi a cumpărat maşini de cusut pentru toate trei. Lumea a început să-i spună „omul şorţuleţelor”. El şi Regina vindeau şorţuri de îndată ce le confecţionau.

La scurtă vreme, familia Borgenicht a decis să diversifice puţin afacerea. Au început să confecţioneze şorţuri pentru adulţi, apoi combinezoane, apoi rochii. În luna ianuarie a lui 1892, ei aveau deja douăzeci de

angajaţi, în mare parte imigranţi evrei, ca şi ei. Aveau propria fabrică în Lower East Side, Manhattan, şi o listă de clienţi mereu în creştere, printre care şi un magazin din partea de sus a oraşului, patronat de o altă familie de imigranţi evrei, fraţii Bloomingdale. Să nu uităm că membrii familiei Borgenicht se aflau în ţară de numai trei ani, la data de care vorbim. Abia o rupeau în engleză. Şi încă nu ajunseseră bogaţi, nici pe departe. Orice profit făceau îl investeau înapoi în afacere, iar Borgenicht mărturiseşte că aveau undeva la 200 $ în bancă. Dar deja luase taurul de coame.

Acesta era celălalt mare avantaj în industria textilelor. Nu e vorba numai de avântul fantastic. Hainele nu erau confecţionate într-o anumită fabrică uriaşă. În realitate, o serie de firme au conceput anumite modele şi au selectat un gen de pânză, apoi întregul proces de cusut, călcat şi ataşare de nasturi cădea în grija contractorilor. Şi dacă un contractor căpăta ceva notorietate, ori dovedea ambiţie, putea începe să se gândească serios la lansarea de modele şi pânzeturi proprii. Până în 1913 existau aproximativ şaisprezece mii de companii independente în oraş în industria textilelor, multe dintre ele de tipul magazinaşului patronat de Borgenicht pe Sheriff Street.

„Resursele de care aveai nevoie ca să intri într-o astfel de întreprindere nu erau de speriat. Până la urmă, vorbim de o afacere bazată pe maşina de cusut, iar maşinile de cusut nu costă cine ştie cât”, spune Daniel Soyer, un istoric preocupat de industria textilelor. „Deci nu aveai nevoie de un capital remarcabil. La începutul secolului XX, probabil nu costa mai mult de 50 de dolari să cumperi o maşină de cusut, sau chiar două. Pentru a deveni un contractor, nu trebuia decât să ai câteva maşini de cusut, câteva fiare de călcat şi câţiva angajaţi. Întotdeauna a fost uşor să intri în joc – tentant, ce să mai vorbim. Ratele de profit erau extrem de scăzute, însă

puteai face ceva bănuţi”.

Iată ce spune Borgenicht despre decizia sa de a-şi diversifica gama de articole:

> *Studiind piaţa, am descoperit că în 1890 existau numai trei confecţioneri de rochiţe pentru copii. Unul era un croitor din East Side, în vecinătate, care lucra numai la comandă, iar ceilalţi doi au lansat un produs costisitor cu care nu simţeam nici cel mai mic impuls să concurez. Eu voiam să fac ceva „pentru buzunarul oricui” – rochii din mătase şi lână care să poată fi spălate. Visul meu era să scot pe piaţă rochii pe care să şi le poată permite toată lumea, rochii – negustoreşte vorbind – care să se vândă la fel de bine în magazine mari şi mici, de oraş sau de provincie. Cu ajutorul Reginei – ea a dat dovadă întotdeauna de bun-gust şi deânţelepciune – am pregătit o linie de mostre. Expunându-le pe acestea tuturor „vechilor” mei clienţi şi prieteni, am reuşit să acopărtotceânsemna munca în casă – rochiile mele le scuteau pe mame de muncă, calitatea materialului şi a ţesăturii era probabil mai bună decât a oricărui produs confecţionat acasă, preţul era la îndemână.*

La un anumit punct, Borgenicht şi-a dat seama că singura lui şansă de a concura cu firmele mai mari era să-i convingă pe angrosişti să-i vândă lui direct, fără intermediari. A mers la o întâlnire cu un anumit domn Bingham, de la Lawrence and Company, un „yankeu înalt, deşirat, cu o barbă albă şi cu sclipiri albastre ca de oţel în ochi”. Şi iată-i faţă în faţă, imigrantul din rurala Polonie, cu privirile plecate şi cu engleza sa îndoielnică, lângă năbădăiosul yankeu. Borgenicht a spus că vrea să cumpere 40 de baloturi de caşmir. Bingham nu vânduse până atunci vreunei companii independente, cu atât mai puţin unui

amărât de comerciant de pe Sheriff Street.

„Ai un tupeu dat naibii să vii aici şi să-mi ceri mie favoruri!” a tunat Bingham. Însă a spus da până la urmă.

În lungile sale zile de activitate, de câte optsprezece ore, Borgenicht învăţa o lecţie despre economia modernă. Învăţa studiul de piaţă. Învăţa fabricarea. Învăţa cum să negocieze cu yankei aprinşi. Învăţa cum să se integreze în cultura populară, pentru a înţelege noile trenduri.

Imigranţii irlandezi şi cei italieni veniţi la New York în aceeaşi perioadă nu aveau acest avantaj. Ei nu aveau o abilitate specifică economiei urbane. Ei erau muncitori cu ziua – unde puteai să te duci la muncă în fiecare zi, timp de treizeci de ani, însă nu învăţai niciodată studiul de piaţă şi fabricarea şi cum să te infiltrezi în cultura populară şi cum să negociezi cu yankeii care trăgeau sforile.

Sau haideţi să ne gândim puţin la soarta mexicanilor care au imigrat în California între 1900 şi sfârşitul anilor 1920, să lucreze în domeniul de cultivare a legumelor şi a fructelor. Ei au dat pur şi simplu viaţa de ţăran feudal din Mexic pe cea de ţăran feudal în California. „Termenii în care se desfăşura munca în industria textilelor nu erau deloc îmbucurători”, continuă Soyer. „Însă ca muncitor în textile, erai mai aproape de tot ceea ce însemna centrul industriei. Dacă lucrai pe un câmp în California, nu aveai nici cea mai mică idee ce se întâmplă cu recolta, odată încărcată în camion. Dacă lucrai într-un magazinaş de textile, aveai un salariu modest, condiţii de muncă nu din cele mai bune, zile interminabile, dar puteai vedea concret cum acţionează oamenii de succes, şi puteai profita de o cale pentru a-ţi porni propria afacere.”[14]

---

[14] îmi dau seama că poate părea uşor deplasat faptul că i-am considerat pe imigranţii evrei drept plini de şansă, în vreme ce familiile acestora rămase în Europa erau pe punctul de a fi exterminate de valul nazist. Mai mult, Borgenicht revine involuntar asupra unei astfel de secvenţe triste, pe care o şi publică în 1942. Se

Când Borgenicht se întorcea acasă noaptea, la copiii săi, e clar că era peste măsură de obosit, sărac şi copleşit. Însă era încă pe picioarele lui. Nu avea alt şef decât pe sine. Era răspunzător de propriile decizii şi acţiuni. Munca sa era complexă: îi solicita şi inteligenţa, şi imaginaţia. Şi în câmpul lui de activitate exista o legătură strânsă între efort şi răsplată: cu cât el şi Regina confecţionau mai multe şorţuri până târziu în noapte, cu atât mai mulţi bani făceau a doua zi pe stradă.

Aceste trei lucruri – autonomie, complexitate şi o legătură strânsă între efort şi răsplată – sunt calităţile inseparabile oricărui câmp de activitate ce aduce o oarecare satisfacţie în muncă. Nu banii pe care îi câştigăm sunt cei care ne fac, până la urmă, fericiţi între nouă şi cinci. Nu, ci împlinirea pe care ne-o conferă munca pe care o facem. Dacă, să zicem, v-aş oferi un post de arhitect pentru 75.000 $ pe an şi unul de sortare a corespondenţei pentru restul vieţii, pentru 150.000 $ pe an, pe care l-aţi alege? Mă gândesc, sincer, că pe primul, pentru că presupune complexitate, autonomie şi o legătură strânsă între muncă şi recompensă, în plan creativ, iar de aici se degajă o valoare intrinsecă, superioară mulţumirii materiale.

Termenul care descrie munca ce întruneşte cele trei criterii este *semnificativ*. A fi profesor e ceva plin de semnificaţie. A fi fizician e ceva plin de semnificaţie. La fel de valabil şi în cazul unui antreprenor, iar miracolul industriei textilelor – pe cât de nemiloasă şi aspră – a fost faptul că le-a permis unor oameni ca Borgenicht, de-abia sosiţi pe pământ străin, să găsească ceva plin de

---

intitulează The Happiest Man. După numeroase capitole din care se revarsă optimismul şi bucuria, cartea seîncheie cu scena tragică a unei Europe dominate de zidul nazist. Dacă The Happiest Man ar fi fost publicată în 1945, când întreaga dramă a Holocaustului era cunoscută de toată lumea, cartea ar fi avut, cu siguranţă, un alt titlu.

semnificaţie de făcut.[15] Când Louis Borgenicht a ajuns acasă după ce văzuse şorţuleţul acelei fetiţe, se simţea cumva însufleţit. Nu vânduse nimic încă. Nu avea niciun ban şi era gată să cadă pradă disperării, căci ştia că punerea în practică a ideii sale presupunea ani buni de muncă pe brânci. Totuşi, era entuziasmat, tocmai pentru că imaginea acestor ani interminabili de muncă asiduă nu îl speria deloc. Bill Gates a încercat acelaşi sentiment când a stat pentru prima dată în faţa unei tastaturi, la Lakeside. Iar cei de la Beatles nu şi-au smuls părul din cap când li s-a spus că trebuie să cânte opt ore pe seară, şapte seri pe săptămână. Au profitat pur şi simplu de ocazie. Efortul pică asupra cuiva ca o sentinţă pe viaţă numai dacă nu găseşte rezonanţă în aşteptările respectivului om. Odată ce căpătă o semnificaţie, devine acel lucru care te împinge să-ţi cuprinzi soţia de mijloc şi să o faci un dans.

Însă o consecinţă mai importantă a fost viaţa dusă de copiii din acele cămine unde munca aducea cu ea sentimentul de împlinire. Vă puteţi imagina ascensiunea fulgerătoare a celor doi Borgenicht privită prin ochii propriilor copii? Aţi învăţa probabil aceeaşi lecţie pe care avea să o înveţe şi micuţul Alex Williams un secol mai târziu – o lecţie de maximă importanţă pentru aceia care

---

[15] Pentru a clarifica: a spune că munca în industria textilelor este plină de semnificaţie nu înseamnă o alunecare înspre spiritul romantic. în realitate, era ceva extrem de greu şi, de multe ori, mizer. Condiţiile de lucru erau inumane. Un studiu din anii 1890 stabilea timpul mediu de lucruîntr-o săptămână la optzeci şi patru de ore, adică douăsprezece ore pe zi. Câteodată, programul devenea şi mai încărcat. „Pe perioada anotimpului celui mai solicitant", scrie David Von Drehleîn Triangle: The Fire That Changed America, „nu era deloc ceva neobişnuit să vezi muncitori pe taburete ori scaune rupte, aplecaţi peste maşini de cusut ori fiare de călcat, de la 5 a.m., până la 9 p.m., undeva la peste o sută de ore de lucru pe săptămână. Şi e adevărat ce se spunea, că în anotimpul respectiv zumzetul maşinilor de cusut se auzea zi şi noapte pe Lower East Side."

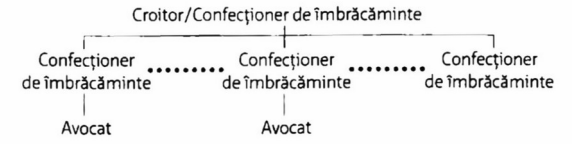
urmăresc spuma unei profesii precum cea de avocat sau de medic: dacă munceşti din greu şi reuşeşti să te afirmi, îţi foloseşti inteligenţa şi imaginaţia, putând oferi lumii forma dorită.

ÎL

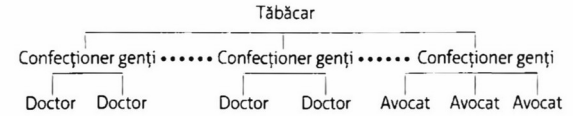
În 1982, o studentă absolventă de sociologie, numită Louise Farkas, a vizitat o serie de sanatorii şi pensiuni din New York City şi Miami Beach. Căuta oameni de genul familiei Borgenicht sau, mai bine spus, copii ai unor astfel de oameni, care să fi venit în New York în timpul marelui val imigraţionist evreu de la începutul secolului trecut. Şi pentru fiecare persoană intervievată a construit un arbore genealogic, subliniind profesiile respectivei linii de părinţi, de copii şi de nepoţi şi, în unele cazuri, de strănepoţi.

Iată datele asociate cu „subiectul 18”:

> *Un croitor rus soseşte în America, intră în comerţul cu textile, lucrează pe brânci într-un magazinaş pe un salariu de mizerie. Mai târziu, ia acasă diverse articole vestimentare pentru a le termina cu ajutorul soţiei şi al copiilor mai măricei. Pentru a câştiga mai mult, începe să lucreze şi noaptea. Apoi confecţionează un costum şi îl vinde pe străzile din New York. Strânge ceva capital şi pune pe picioare o afacere împreună cu fiii săi. Deschid un magazin cu haine pentru bărbaţi. Croitorul rus împreună cu fiii săi a ajuns să aprovizioneze cu costume bărbăteşti un lanţ de magazine pentru bărbaţi… Fiii şi tatăl prosperă… Copiii fiilor ajung oameni de carieră.*



Acum altul. Un tăbăcar care a imigrat din Polonia la sfârşitul secolului al XIX-lea.



Arborele familiei Farkas se întinde pe patru pagini, fiecare identică, practic, cu cea din urmă, concluzia fiind evidentă: doctorii şi avocaţii evrei nu au ajuns oameni de carieră, în ciuda originii lor. Au ajuns oameni de carieră *mulţumită* originii lor.

Ted Friedman, expertul în litigii în anii ’70 şi ’80, îşi aduce aminte că mergea, copil fiind, la concerte cu mama sa la Carnegie Hall. Erau săraci şi locuiau în cele mai obscure colţuri din Bronx. Cum îşi puteau permite biletele? „Mary a primit o monedă”, spune Friedman. Era o anumită Mary care tăia bilete, iar dacă îi dădeai o monedă de douăzeci şi cinci de cenţi, te lăsa să stai în balconul al doilea, fără bilet. Carnegie Hall nu avea nicio legătură. Era între tine şi Mary. Nu era ceva tocmai la îndemână, însă o făceam o dată, de două ori pe lună.”[16]

Mama lui Friedman era o imigrantă rusoaică. Abia de vorbea engleza. Dar a început să lucreze pe post de

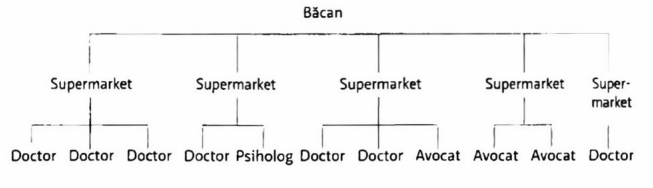
---

16 Desigur, explicaţia convenţională pentru succesul evreilor este aceea că ei proveneau dintr-o lume a oamenilor educaţi, cu gust intelectual. Ei erau generic cunoscuţi drept „oameni ai cărţilor”. Asta trebuie să însemne ceva. Insă nu copiii rabinilor au urmat dreptul. Copiii muncitorilor din industria textilă au făcut-o. Şi avantajul lor cel mai de preţ în ascensiunea profesională nu a fost rigoarea intelectuală asociată studierii Talmudului, ci inteligenţa practică şi flerul pe care le dobândeşti privindu-l pe tatăl tău cum vinde şorţuri pe Hester Street.

croitoreasă la vârsta de cincisprezece ani şi a ajuns un membru sindical proeminent în branşă, ideea care se desprinde de aici fiind că prin propriile forţe de convingere şi iniţiativă îţi poţi duce copiii la Carnegie Hall. Nu există lecţie mai sugestivă pentru un avocat la început de drum. Industria textilelor era apanajul profesiilor.

Cu ce se ocupa tatăl lui Joc Flom? Cosea umeri pentru rochii de damă. Cu ce se ocupa tatăl lui Robert Oppenheimer? Era fabricant de articole vestimentare, la fel ca şi Louis Borgenicht. La o aruncătură de băţ de biroul pe colţ al lui Flom de la Skadden era biroul lui Barry Garfinkel, partener la Skadden pe o perioadă aproape la fel de lungă ca şi Flom, şi şef al departamentului de litigii vreme de ani buni. Cu ce se ocupa mama lui Garfinkel? Era modistă. Confecţiona pălării acasă. Ce au făcut cei doi copii ai lui Louis şi ai Reginei? Au urmat dreptul şi nu mai puţin de nouă dintre nepoţii lor au ajuns doctori şi avocaţi, la rândul lor.

Să privim acum cea mai remarcabilă ramură genealogică din familia Farkas. O familie de evrei din România, care avea o mică băcănie pe vremuri, apoi la New York şi a deschis una nouă în Lower East Side, Manhattan. Un răspuns elegant la întrebarea legată de originea lui Joe Flom.



12.

Zece blocuri la nord de sediul Skadden Arps, în mijlocul Manhattanului, sunt birourile marelui rival al lui Joe Flom, firma de avocatură privită, în general, ca una

dintre cele mai renumite pe plan mondial.

Îşi are sediul în celebra clădire de birouri cunoscută sub numele de Black Rock. E un adevărat miracol să obţii o slujbă acolo. Spre deosebire de marile firme de avocatură din

New York, care au sute şi sute de avocaţi răspândiţi prin toate marile capitale ale lumii, aceasta operează doar în acea clădire din Manhattan. Şi se pare că respinge mai multe oferte decât acceptă. Nu taxează la oră, cum face concurenţa. Pur şi simplu stabileşte onorariul. Odată, pe când îi apărau pe cei de la Kmart într-un proces de preluare silită, au stabilit o taxă de douăzeci de milioane de dolari pentru munca depusă în două săptămâni. Kmart a plătit – cu zâmbetul pe buze. Dacă avocaţii de aici nu vă pot depăşi în sclipire, vă vor depăşi în zel, iar dacă nu pot face nici acest lucru, vor câştiga prin pură intimidare. Nu există firmă în lume care să fi făcut mai mulţi bani, avocat cu avocat, în ultimele două decenii. Pe peretele din biroul luijoc Flom, imediat lângă pozele cu el şi George Bush sau Bill Clinton, este încă o poză cu el şi cu managing partnerul firmei în discuţie.

Nimeni nu poate ajunge în vârful piramidei avocaturii din New York dacă nu este deştept, ambiţios şi muncitor, iar cei patru care au fondat firma de la Black Rock par să se potrivească perfect acestei descrieri. Însă noi ştim mai multe despre asta, adevărat? Succesul nu este ceva întâmplător. Apare ca produs al unui cumul de circumstanţe şi oportunităţi care puteau fi intuite şi cu rol hotărâtor, iar la acest punct – după ce am studiat traseele existenţiale ale unor oameni ca Bill Joy şi Bill Gates, ale jucătorilor de hochei profesionist şi ale altor genii, ale unora ca Joe Flom, Janklow şi Borgenicht – nu ar trebui să ne fie deloc greu a înţelege cum se naşte avocatul performant.

Ei bine, acesta s-a născut pe o pantă demografică

descendentă, aşa că a beneficiat de cele mai bune şcoli din New York şi de cea mai bună ofertă pe piaţa slujbelor. Evreu, desigur, aşa că a avut marea şansă de a fi respins de vechea linie a firmelor de avocatură în baza „antecedentelor" sale; a avut părinţi care au găsit semnificaţia muncii în industria textilelor, trecându-le şi copiilor complexitatea, autonomia şi legătura strânsă între efort şi recompensă. A mers la o şcoală bună – deşi nu neapărat la una de excepţie. Şi nu era nevoie să fi fost cel mai sclipitor elev din clasă, ci doar unul remarcabil.

De fapt, cred că putem vorbi chiar mai concret. Aşa cum există o dată de naştere perfectă pentru un magnat în lumea afacerilor din secolul al XIX-lea, şi o dată de naştere perfectă pentru un magnat software, există şi o dată de naştere perfectă şi pentru un avocat evreu. E vorba de anul 1930, sau pe acolo, pentru că a fi exponentul unei generaţii mai reduse ar pica asemenea unei binecuvântări asupra sa. Asta l-ar face pe respectivul avocat să aibă aproximativ 40 de ani în 1975, atunci când a luat avânt revoluţia în sistemul de avocatură, iar acest lucru se traduce într-un interval de cincisprezece ani mari şi laţi de experienţă la Hamburg pentru el, ca să-şi şlefuiască arta în domeniul preluărilor silite de companii, în vreme ce avocaţii white-shoe nu făceau altceva decât să lâncezească, ignoranţi, tolăniţi la un pahar sau două de martini. Dacă voiai să ajungi un avocat newyorkez de renume, trebuia să priveşti ca pe un avantaj faptul că erai un intrus, că aveai părinţi care depuneau o muncă plină de semnificaţie, că te născusei la începutul anilor '30, nici nu mai încape vorbă. Însă dacă aveai toate aceste trei avantaje – venite să îmbrace o doză de ingenuitate şi spirit de orientare –, iată categoric o combinaţie de succes. Ca şi cum ai fi fost un jucător de hochei născut pe 1 ianuarie.

Firma de la Black Rock se numeşte Watchtell, Lipton, Rosen and Katz. Primul partener al acesteia a fost Herbert

Watchtell. Născut în 1931. A crescut în lanţul Amalgamated Clothing Workers Union, peste drum de Van Cortland Park, Bronx. Părinţii săi erau imigranţi evrei din Ucraina. Tatăl comercializa desuuri pentru dame, alături de fraţii săi, într-o mansardă de la etajul al şaselea, transformată acum într-o construcţie luxoasă pe Broadway colţ cu Spring Street, în Soho. A urmat şcolile publice din New York în anii ’40, apoi City College în latura superioară a Manhattanului, apoi New York University Law School.

Cel de-al doilea partener a fost Martin Lipton. S-a născut în 1931. Tatăl său era manager la o fabrică. Se trăgea din imigranţi evrei. A urmat şcolile publice din New Jersey, apoi University of Pennsylvania, şi New York University Law School.

Al treilea a fost Leonard Rosen. Născut în 1930. A avut o copilărie plină de greutăţi în Bronx, chiar lângă Yankee Stadium. Părinţii săi erau imigranţi evrei din Ucraina. Tatăl lucra în sectorul textilelor, în Manhattan, ocupându-se cu călcatul hainelor. Tânărul a urmat şcolile publice din New York în anii ’40, apoi City College şi New York University Law School.

Cel de-al patrulea partener a fost George Katz. S-a născut în 1931. A crescut într-un apartament cu un singur dormitor, la primul etaj, în Bronx. Părinţii lui se trăgeau din imigranţi evrei din Europa de Est. Tatăl era agent de asigurări. Bunicul, care locuia la numai câteva blocuri distanţă, lucra în comerţul cu textile, făcând metraj la bucată acasă. A urmat şcolile publice din New York în anii ’40, apoi City College, apoi New York University Law School.

Imaginaţi-vă că l-am avea în faţă pe oricare dintre aceşti patru oameni, abia ieşit de pe băncile facultăţii, stând în eleganta sala de aşteptare de la Mudge Rose chiar lângă un nordic cu ochi albaştri, cu antecedentele „potrivite”. Cu toţii am paria pe nordic. Şi am comite o

greşeală de neiertat, pentru că toţi Kaţii şi Rosenii şi Liptonii şi Watchtellii şi Flomii aveau ceva ce-i lipsea nordicului. Lumea lor – cultura şi generaţia şi istoria familiei – le-a dăruit o oportunitate de aur.

PARTEA A DOUA
MOŞTENIRE

„Mori ca un bărbat, aşa cum a murit fratele tău!”

1.

La jumătatea drumului care coboară de-a lungul culmii Munţilor Apalaşi, în colţul sudic al Kentucky-ului, se află un orăşel numit Harlan.

Harlan este aşezat într-o zonă cunoscută ca Platoul Cumberland, o regiune montană sălbatică, în care sunt culmi plate, pereţi de stâncă de până la o mie de picioare înălţime şi văi înguste, unele atât de strâmte, încât permit doar un drum cu o singură bandă sau un pârâiaş. La începuturile formării platoului Cumberland, văile şi versanţii muntoşi erau acoperiţi de păduri preistorice dese. Plopi exotici creşteau la poalele dealurilor, unii ajungând până la 175 de picioare înălţime, cu trunchiuri largi de până la opt picioare. Lângă ei creşteau stejari albi masivi, fagi, arţari, nuci, smochini, mesteceni, sălcii, cedri, pini şi cucută, toţi înconjuraţi de vrejuri de viţă sălbatică, constituind una dintre cele mai complexe combinaţii de varietăţi vegetale din emisfera nordică. Pădurile erau animate de urşi, leoparzi şi şerpi cu clopoţei; ramurile copacilor erau străbătute de un număr impresionant de

veveriţe – iar subsolul abunda de straturi bogate de cărbune negru.

Harlan County a luat fiinţă în 1819, fiind fondat de opt familii de emigranţi din zona de nord a Insulelor Britanice. Au venit în Virginia în secolul al XVIII-lea, apoi au mers înspre vest, în Apalaşi, în căutare de terenuri. Zona nu a fost niciodată bogată. În primii 100 de ani, a fost puţin populată, rar depăşind 10.000 de oameni. Primii locuitori creşteau porci şi turme de oi care păşteau pe dealurile din apropiere. Au început să îşi câştige existenţa în mici ferme întemeiate în văi. Făceau whisky în distilerii improvizate în spatele caselor. Tăiau copaci şi primăvara, când nivelul apelor creştea, îi lăsau la vale pe râul Cumberland. Până târziu în secolul XX, pentru a ajunge la cea mai apropiată gară era nevoie de o călătorie de două zile cu căruţa. Muntele Pinului – care a apărut imediat în nordul Hartanului – avea o înălţime vertiginoasă de nouă mile de la poale până la vârf, pe un drum care devenea, pe alocuri, o potecă noroioasă şi plină de bolovăniş. I Ierlan era un loc inaccesibil şi bizar, necunoscut de comunităţile din zonă, şi putea foarte bine să rămână aşa, dacă două dintre familiile fondatoare – Howard şi Turner – ar fi reuşit să se înţeleagă.

Starostele clanului Howard era Samuel Howard. El a construit tribunalul şi puşcăria din oraş. De cealaltă parte, lider era William Turner, care deţinea o tavernă şi două magazine cu bunuri de consum. Într-o zi, o furtună a dărâmat gardul proprietăţii lui Turner, şi vaca unui vecin a intrat pe pământul lor. Nepotul lui William Turner, „Jim Drăcosu”, a împuşcat vaca. Vecinul era prea speriat pentru a-i da în judecată şi a fugit din sat. Altă dată, un om a încercat să deschidă un magazin în competiţie cu magazinele lui Turner. Familia Turner l-a luat deoparte pentru a sta de vorbă. Omul a închis magazinul şi s-a mutat în Indiana. Nu era bine să ai de-a face cu aceşti

oameni.

Neînţelegerile între cele două familii au început să devină serioase în momentul în care Wix Howard şi „Bob cel Mic” Turner – nepotul lui Samuel, respectiv William – s-au întrecut la un joc de poker. Fiecare îl acuza pe celălalt că trişează. S-au luat la bătaie. În ziua următoare s-au întâlnit în stradă, şi după câteva rafale de puşcă, „Bob cel Mic” Turner zăcea mort, cu o gaură cât toate zilele în piept. Un grup din clanul Turner a mers la magazinul Howard şi a vorbit mitocăneşte cu doamna Howard. Femeia a fost insultată şi s-a plâns fiului ei – Wilse Howard – care a avut un schimb de focuri săptămâna următoare cu un alt nepot din familia Turner – tânărul Will Turner – pe drumul către Hagan, Virginia. În noaptea ce a urmat, un membru al clanului Turner a atacat casa Howard împreună cu un prieten. Apoi, cele două familii s-au înfruntat în faţa tribunalului. În schimbul de focuri, Will Turner a fost împuşcat mortal. Un grup din clanul Howard a mers apoi la doamna Turner – mama lui Will Turner şi a lui „Bob cel Mic” – pentru a încheia un armistiţiu. Ea a refuzat: „Sângele nu poate fi şters”, a spus ea, arătând cu degetul la băltoaca în care zăcuse fiul ei.

Lucrurile au degenerat rapid. Wilse Howard s-a întâlnit cu „Micul George” Turner lângă Râurile Sulfuroase şi l-a împuşcat mortal. Clanul Howard a atras în cursă trei prieteni de-ai Turner-ilor – familia Cawood – şi i-a ucis pe toţi. O poteră a plecat pe urmele Howard-ilor. Încă şase oameni au fost ucişi sau răniţi în urma schimburilor de focuri. Wilse Howard a auzit că Turner-ii îi puseseră gând rău, aşa că a luat un prieten cu el şi a atacat casa Turner. Pe drumul de întoarcere, cei doi au căzut într-o ambuscadă. Lupta a avut ca rezultat un alt mort. Wilse Howard a mers la casa lui George Turner şi a tras spre el, dar a ratat şi a ucis pe altcineva. O poteră a înconjurat casa Howard. Alt schimb de focuri. Alţi morţi. Tot ţinutul

era pe jar. Cred că înţelegeţi care era situaţia.

„Opriţi-vă!”, s-a repezit doamna Turner la fiul ei Will, când l-a văzut intrând în casă clătinându-se şi urlând de durere în urma rănii căpătate în bătălia din faţa tribunalului. „Mori ca un bărbat, aşa cum a murit fratele tău!” Se pare că femeia aparţinea unei lumi atât de obişnuite cu rănile fatale, încât existau anumite aşteptări în ceea ce priveşte modul în care acestea trebuie suportate. „Will s-a oprit din urlat”, scrie Pearce, „şi a murit”.

2.

Să presupunem că aţi fost trimis în Harlan, spre sfârşitul secolului al XIX-lea, pentru a investiga cauzele conflictului

Howard-Tumer. Puteaţi să-i aliniaţi pe toţi supravieţuitorii implicaţi şi să îi interogaţi cât de atent aţi fi dorit. Puteaţi cita documente şi lua depoziţii până când aţi fi reuşit să puneţi cap la cap o relatare precisă şi detaliată a fiecărei etape a scandalului letal.

Ce aţi fi descoperit? Răspunsul este – nu mare lucru. Aţi fi constatat că erau nişte oameni în Harlan care nu se plăceau foarte mult şi aţi fi confirmat că Wilse Howard – care era în spatele unei izbucniri cumplite de violenţă – ar fi trebuit întemniţat. Ceea ce s-a întâmplat în Harlan nu ar fi fost clarificat până în momentul în care aţi fi aruncat o privire la ceea ce s-a întâmplat în oraş dintr-o perspectivă mult mai largă.

Se pare că, în vreme ce clanurile Howard şi Turner se omorau între ele în ţinutul Harlan, conflicte aproape identice existau şi în alte orăşele de-a lungul şi de-a latul Apalaşilor. Scandalul dintre Hatfield şi McCoy din Virginia de Vest, la graniţa cu Kentucky, nu departe de Harlan, a produs câteva zeci de morţi, într-o izbucnire de violenţă

care a durat peste douăzeci de ani. În conflictul French-Eversele, în ţinutul Perry, Kentucky, au murit doisprezece oameni, şase dintre ei ucişi de „Tom cel Rău" Smith (un om „suficient de idiot pentru a nu avea nicio frică, suficient de inteligent pentru a fi periculos şi un pistolar neîntrecut", după cum precizează John Ed Pearce în scrierea lui despre conflictele din Kentucky). Războiul dintre clanurile Martin şi Tolliver, în ţinutul Rowan, Kentucky, prin 1880, a cauzat trei conflicte armate, trei ambuscade şi două atacuri asupra reşedinţelor, culminând într-o bătălie de două ore în care au fost implicaţi o sută de oameni înarmaţi. Conflictul Baker-Howard din ţinutul Clay a început în 1806, cu o vânătoare de cerbi terminată tragic, şi nu s-a încheiat până în 1930, când doi membri ai familiei Howard au ucis trei din familia Baker într-o ambuscadă.

Şi acestea sunt numai conflictele cel mai bine cunoscute. Legiuitorul Harry Caudill din Kentucky a aruncat o privire asupra dosarelor funcţionarului Curţii dintr-un orăşel din Platoul Cumberland şi a descoperit 1.000 de condamnări pentru omor, începând de la sfârşitul Războiului Civil, în 1860, şi până la începutul secolului XX – şi aceasta într-o regiune care nu a numărat niciodată mai mult de 15.000 de oameni şi în care multe acte violente nu au ajuns niciodată până la tribunal. Caudill scrie despre un proces de omor din ţinutul Breathitt – sau „Breathittul Sângeros", cum a fost numit –, care s-a terminat brusc în momentul în care tatăl acuzatului, „un bărbat de aproximativ 50 de ani cu favoriţi imenşi şi două pistoale cât toate zilele", s-a dus la judecător şi i-a înşfăcat ciocănelul:

> *...Bărbatul a întrerupt procesul şi a anunţat: „Sesiunea s-a terminat şi toată lumea poate pleca. Acest proces nu va mai avea nicio sesiune, oameni*

buni”, judecătorul, roşu la faţă, a aprobat grăbit acest ordin extraordinar şi a părăsit imediat oraşul. Când Curtea a convocat următorul termen, juraţii şi şeriful erau susţinuţi de o miliţie de şase oameni înarmaţi, dar în acel moment acuzatul nu mai era de găsit. Fusese ucis într-o ambuscadă.

Când o familie se luptă cu alta, este un conflict. Când mai multe familii se luptă între ele, în oraşe identice de-a lungul şi de-a latul aceluiaşi versant muntos, este un *tipar*.

Care era cauza conflictelor din Apalaşi? O mulţime de cauze potenţiale au fost examinate şi dezbătute de-a lungul anilor, din nou şi din nou. Explicaţia cea mai frecventă era că regiunea era marcată, se pare, de o anumită încordare extrem de virulentă a ceea ce sociologii numesc „cultura onoarei”.

Termenul se referă la culturile în care reputaţia unui bărbat este în centrul vieţii sale şi al respectului de sine. Culturile bazate pe onoare îşi au originile în culturile păstorilor, în zonele montane sau în alte regiuni fertile sălbatice – cum ar fi Sicilia sau zonele montane basce din Spania.

Explicaţia merge mai departe: dacă trăieşti pe o culme muntoasă, nu poţi întemeia o fermă. Cel mai probabil, vei creşte capre sau oi. Supravieţuirea ta nu depinde de colaborarea cu alte persoane din comunitate. Nu depinzi decât de tine. Fermierii nu trebuie să se teamă că munca lor de o viaţă le va fi furată peste noapte, pentru că recolta lor nu poate fi furată aşa de uşor – exceptând, bineînţeles, cazul în care un hoţ vrea să se trudească să are singur un câmp de grâu. Dar lucrurile stau cu totul altfel în cazul unui păstor. El este constant ameninţat de ruină prin pierderea animalelor sale. Trebuie, prin urmare, să fie agresiv: prin cuvintele şi faptele lui, trebuie să se facă înţeles de toată lumea: nu este un om slab. Trebuie să

fie dispus să lupte ca răspuns chiar şi la cea mai mică provocare la adresa reputaţiei lui.

„Un moment critic în construirea reputaţiei unui tânăr păstor este prima lui ceartă”, scrie etnograful J.K. Campbell despre cultura păstorilor din Grecia. „Scandalurile trebuie să fie publice. Pot să se întâmple la crâşmă, în piaţa satului său, cel mai frecvent, la limita dintre două păşuni, unde o înjurătură sau o piatră aruncată de un alt cioban spre una dintre oile rătăcite reprezintă o insultă care necesită inevitabil un răspuns violent”.

Aşadar, de ce era platoul Cumberland aşa cum era? Pentru că regiunea Munţilor Apalaşi din Statele Unite – statele din aşa-zisa „zonă rurală nelocuită” care se întinde de la graniţa Pennsylvaniei, la sud şi vest până în Virginia şi Virginia de Vest, Kentucky şi Tennessee, Carolina de Nord şi Carolina de Sud, şi marginea nordică a Alabamei şi Georgiei – a fost colonizată într-o proporţie copleşitoare de emigranţi proveniţi din una dintre cele mai feroce culturi ale onoarei. Statele zonei rurale erau locuite majoritar de „scoţieni-ixiandezi” – adică oameni veniţi din zonele de frontieră ale Angliei, cum ar fi Irlanda de Nord, depresiunile Scoţiei şi ţinuturile nordice ale Marii Britanii.

Zonele de frontieră au fost întotdeauna un teritoriu revendicat de două naţiuni, pentru care s-au dat bătălii sute de ani la rând. Oamenii din aceste zone aveau violenţa în sânge. Ţinuturile în care locuiau erau îndepărtate de civilizaţie şi se aflau de multe ori în afara legii. Erau păstori care se luptau să îşi încropească o fărâmă de existenţă pe un pământ stâncos şi sterp. Aveau o mentalitate de clan şi răspundeau agitaţiei şi durităţii mediului respectiv prin formarea de legături familiale puternice şi apreciind loialitatea sângelui mai presus de orice. În momentul în care au emigrat în America de Nord, au mers spre zona din interiorul continentului – către locuri îndepărtate, necivilizate, muntoase şi relativ sterpe,

ca Harlan, care le-au permis să reproducă în Lumea Nouă cultura onoarei pe care o creaseră pe Vechiul Continent.

„Pentru primii colonişti, ţinuturile rurale din America erau un mediu periculos, exact cum fuseseră şi zonele de frontieră din Anglia", scrie istoricul David Hackett Fischer în Albion's *Seed*:

> *Cele mai multe dintre ţinuturile înalte din sud erau „pământuri disputabile" în sensul de zone contestate, fără o administraţie guvernamentală sau o instituţie legislativă. Coloniştii din Anglia se simţeau mai mult decât acasă în acest mediu arhaic, care se potrivea la fix cu sistemul lor familial, cu etica lor războinică, cu modul lor de a creşte animale şi cu economia lor bazată pe păşunat. Cultura lor era atât de bine adaptată la acest mediu, încât au încercat să o copieze şi alte grupuri etnice. Etosul culturii de frontieră din nordul Angliei a ajuns să domine acest „pământântunecat şi însângerat", în parte datorită numărului şi forţei acestor colonişti, dar în principal pentru că reprezenta un mijloc de supravieţuire într-o lume brută şi primejdioasă*[17] .

---

[17] Cartea lui David Hackett Fischer, *Albion's Seed*: *Four British Folkways în America*, este de fapt cel mai definitiv şi mai convingător tratament al acestei idei potrivit căreia moştenirile culturale influenţează multe generaţii la rând. (Dacă citiţi prima mea carte, *The Tipping Point*, vă veţi aminti că discuţia lui Paul Revere era preluată din opera lui Fischer, *Paul Revere sRide* în *Albion's Seed*, Fischer susţine că au existat patru valuri de emigrări englezeşti diferite în America, în primii 150 de ani. Cel dintâi, Puritanii, pe la 1630, care veneau din estul Angliei, s-au aşezat în Massachusetts. Apoi Cavalerii şi servitorii lor plătiţi din sudul Angliei în Virginia, la începutul secolului al XVII-lea. Apoi Quakerii, din ţinuturile din nord în Valea Delaware, la sfârşitul secolului al XVII-lea şi începutul secolului al XVIII-lea. Şi apoi oamenii din zonele de frontieră, care au mers în creierul Apalaşilor, în secolul al XVIII-lea Fisher demonstrează, genial, că aceste patru culturi – fiecare absolut diferită – continuă să

Triumful culturii onoarei ajută la explicarea motivului pentru care tiparul criminalităţii din sudul Americii a fost întotdeauna atât de distinct. Rata crimelor este mai mare acolo decât în restul ţării. Dar spargerile de locuinţe şi atacurile asupra „străinilor” – cum ar fi tâlhăriile – sunt mai puţin numeroase. După cum scria sociologul John Shelton Reed, „Omuciderile, în care se pare că s-a specializat sudul, sunt crimele în care cineva este omorât de o persoană pe care victima o ştie, din motive cunoscute atât de ucigaş, cât şi de victimă”. Reed continuă: „Statisticile demonstrează că sudistul care poate evita certurile sau adulterul este la fel de în siguranţă ca orice alt american, dacă nu chiar mai în siguranţă decât restul”. În zona rurală, violenţa nu era motivată de un câştig economic. Era ceva *personal*. Te luptai pentru onoarea ta.

Cu mulţi ani în urmă, ziaristul sud-american Hodding Carter a povestit cum a făcut el parte dintr-un juriu pe vremea când era foarte tânăr. În descrierea lui Reed,

> *cazul prezentat curţii avea ca acuzat un domn irascibil care locuia lângă o staţie de benzină. Luni de zile a fost ţinta diferitelor glume ale băieţilor de la pompă şi ale diverşilor pierde-vară care adăstau prin staţie, în ciuda faptului că îi avertizase şi se ştia că are un temperament vulcanic. Într-o dimineaţă, a golit ambele ţevi ale puştii în cei care îl terorizau, omorând pe unul, mutilându-l pe altul şi rănind un al treilea… Când judecătorul a cerut părerea juriului, Carter a fost singurul jurat care a votat „vinovat”. După cum s-a exprimat unul dintre ceilalţi juraţi, „Nu ar fi fost un bărbat adevărat dacă nu i-ar fi împuşcat*

---

caracterizeze aceste patru regiuni din Statele Unite, chiar până în ziua de astăzi.

pe indivizii ăia”.

Numai într-o cultură bazată pe onoare i-ar fi putut trece prin cap unui domn irascibil că o insultă personală are ca răspuns pe măsură împuşcarea respectivului. Şi numai într-o cultură bazată pe onoare i-ar fi putut trece prin cap unui juriu că omuciderea – în aceste circumstanţe – nu reprezintă o crimă.

Îmi dau seama că de cele mai multe ori ne este teamă să generalizăm pe o scară atât de largă în legătură cu diferite grupuri culturale – şi pe bună dreptate. Aceasta este forma pe care o iau stereotipurile rasiale şi etnice. Vrem să credem că suntem stăpânii propriilor noastre destine şi că nu suntem subjugaţi de propriile trecuturi etnice.

Dar adevărul este simplu – dacă vreţi să înţelegeţi ce s-a întâmplat în acele orăşele din Kentucky în secolul al XIX-lea, *trebuie* să vă întoarceţi în trecut – şi nu numai cu o generaţie sau două în urmă. Trebuie să vă întoarceţi două, trei sau patru sute de ani, într-o ţară dincolo de ocean, şi să analizaţi cu atenţie cum îşi câştigau existenţa oamenii dintr-o zonă geografică foarte specială. Ipoteza culturii onoarei spune că este important locul de unde eşti – nu numai în ceea ce priveşte locul unde ai crescut tu, ci şi locul unde au crescut stră-străbunicii tăi, şi stră-stră-străbunicii tăi, şi chiar stră-stră-stră-străstră-străbunicii. Acesta este un factor important şi totodată bizar. Nu este decât începutul totuşi, pentru că, la o examinare mai atentă, moştenirile culturale se dovedesc chiar mai ciudate şi mai importante.

3.

La începutul anilor ’90, doi psihologi de la Universitatea din Michigan – Dov Cohen şi Richard Nisbett

– au decis să facă un experiment asupra culturii onoarei. Ştiau că ceea ce se întâmplase în locuri ca Harlan era, după toate probabilităţile, un produs al tiparelor clădite în zonele de graniţă ale Angliei, cu secole în urmă. Dar pe ei îi interesa prezentul. Era posibil să descopere în era modernă urme ale culturii onoarei? Au hotărât, prin urmare, să strângă un grup de tineri şi să îi insulte. „Ne-am aşezat şi am încercat să ne dăm seama ce insultă îl atinge pe un tânăr de 18 – 20 de ani", spune Cohen. „Nu a durat mult până am ajuns la «găozar»".

Experimentul a decurs după cum urmează. Clădirea facultăţii de sociologie din cadrul Universităţii din Michigan are un culoar lung şi îngust la subsol, plin cu dulapuri. Tinerii au fost chemaţi într-o clasă, unul câte unul, apoi li s-a spus să completeze un chestionar. După aceasta, depuneau chestionarele la capătul culoarului şi se întorceau în sală – un exerciţiu academic simplu, în aparenţă inocent.

Pentru jumătate din ei, aşa a şi fost. Erau grupul de control. Pentru cealaltă jumătate, la mijloc era un truc. Când mergeau pe culoar cu chestionarele, se ciocneau de un om – participant la experiment – care trăgea un sertar dintr-un dulap. Culoarul deja îngust devenea şi mai îngust. Tânărul încerca să se strecoare pe lângă el, dar omul se întorcea la el enervat. Trântea sertarul dulapului, îl îmbrâncea pe tânărul cu umărul şi, cu o voce joasă dar perceptibilă, spunea cuvântul magic – „*găozar*".

Cohen şi Nisbett doreau să ştie, cât de precis posibil, ce însemna să fii apostrofat cu acest nume. Au încercat prin urmare toate modalităţile posibile de măsurare a emoţiilor tânărului în cauză. Au analizat feţele tinerilor şi au notat amploarea mâniei transmise de acesta. Au dat mâna cu tinerii pentru a vedea dacă strânsoarea lor era mai fermă decât de obicei. Au prelevat probe de salivă de la ei, atât înainte, cât şi după insultă, pentru a vedea dacă

insulta le ridica nivelul testosteronului şi al cortizonului – hormonii care determină excitarea şi agresivitatea. Apoi le-au cerut tinerilor să citească rândurile de mai jos şi să tragă o concluzie:

> *Nu trecuseră decât vreo douăzeci de minute de când au ajuns la petrecere, când Jill l-a tras pe Steve de-o parte, evident deranjată de ceva.*
>
> *„Ce s-a întâmplat?" a întrebat Steve.*
>
> *„Larry. Adică, ştie că suntem logodiţi, dar deja s-a dat la mine de două ori în seara asta".*
>
> *Jill s-a întors în mijlocul invitaţilor, şi Steve s-a hotărât să stea cu ochii pe Larry. Evident, în mai puţin de cinci minute, larry s-a apropiat de Jill şi a încercat să o sărute.*

Dacă tocmai aţi fost insultat, există o posibilitate mai mare să vă imaginaţi că Steve a fost violent cu Larry?

Rezultatele au fost uluitoare. Există diferenţe clare între reacţiile tinerilor care tocmai au fost insultaţi şi ceilalţi. Unora, insulta a reuşit să le modifice radical comportamentul. Altora, nu. Dar factorul decisiv nu este cât de încrezător eşti din punct de vedere emoţional, ori dacă eşti un intelectual sau un şmecher, ori dacă eşti impunător fizic sau nu. Ceea ce contează – şi cred că ştiţi ce urmează să spun – *este locul de unde proveniţi*. Tinerii din nordul Statelor Unite, în cea mai mare parte, au fost amuzaţi de incident. Au râs de toată situaţia. Strângerile lor de mână erau neschimbate. Nivelul lor de cortizon a scăzut, de fapt, ca şi cum ar fi încercat inconştient să îşi dezamorseze propria furie. Doar câţiva dintre ei şi-au imaginat că Steve devenise violent cu Larry.

Dar cei din sud? O, Doamne! Erau *furioşii* Nivelul cortizonului şi testosteronului sărise brusc. Iar strângerile lor de mână erau mai mult decât ferme. Steve îl călca în

picioare pe Larry.

„Am jucat până şi aşa-zisul «chicken» (cine cedează primul)”, spunea Cohen. „Am trimis studenţii înapoi pe culoar, urmând ca de după colţ să apară un alt personaj de-al nostru. Culoarul este blocat, prin urmare nu este loc de trecere decât pentru unul dintre ei. Personajul de care vorbeam era de un metru nouăzeci şi cântărea 113 kg. Jucase fotbal american în facultate. Lucra acum ca body guard într-un bar. Mergea pe culoar ca şi cum ar fi fost pus pe treabă – aşa cum mergi într-un bar când cauţi scandal. Întrebarea era – cât de mult aveau să se apropie de malac înainte de a se da la o parte din calea lui. Şi vă rog să mă credeţi, nu se punea problema să nu se dea la o parte”.

Pentru cei din nord, efectul a fost aproape nul. S-au dat la o parte cu un metru – un metru şi jumătate înainte, indiferent dacă erau insultaţi sau nu. Cei din sud, prin contrast, erau absolut respectuoşi în situaţii normale, dându-se la o parte cu mai bine de trei metri înainte de a se întâlni cu personajul nostru. Dar dacă erau insultaţi? Cedau cu mai puţin de *jumătate de metru* înainte. Spune-i unui sudist găozar, şi imediat sare la bătaie. Ceea ce au observat Cohen şi Nisbet în acel culoar lung nu era nimic altceva decât cultura onoarei din sud în acţiune: băieţii din sud reacţionau aşa cum a reacţionat Wix Howard în momentul în care „Bob cel Mic” Turner l-a acuzat că trişează la poker.

4.

Este un studiu ciudat, nu? Una este să tragi concluzia că un grup de oameni care trăiesc în circumstanţe similare cu cele în care trăiau strămoşii lor se comportă foarte asemănător cu aceştia. Dar tinerii din sud participanţi la studiul de pe culoar nu trăiau în aceleaşi circumstanţe ca strămoşii lor englezi. Probabil că unii nici nu aveau

strămoşi englezi. Faptul că au crescut în sud a fost o pură întâmplare. Niciunul dintre ei nu era păstor. Şi nici nu aveau părinţi păstori. Trăiau la sfârşitul secolului XX, nu la sfârşitul secolului al XIX-lea. Erau studenţi la Universitatea din Michigan, în unul dintre cele mai nordice state americane, ceea ce însemna că erau suficient de cosmopoliţi pentru a călători sute de mile din sud pentru a merge la facultate. Totuşi nimic din toate astea nu a contat. *Se comportau ca şi cum ar fi trăit în Harlan, Kentucky, în secolul al XIX-lea*.

„Studentul mediu din aceste studii provine dintr-o familie care face peste o sută de mii de dolari pe an, şi asta estimat în dolari din secolul al XIX-lea", spune Cohen. „Băieţii din sud la care constatăm acest efect nu sunt copii veniţi de pe culmile Apalaşilor. Cel mai probabil sunt fiii directorilor de rang mediu-superior din conducerea Coca-Cola din Atlanta. Şi aici se naşte marele semn de întrebare. De ce constatăm acest efect în cazul lor? De ce acest efect se regăseşte după sute de ani? De ce acţionează aceşti copii din Atlanta conform etosului de frontieră?"[18]

* * *

Moştenirile culturale sunt forţe deloc de neglijat. Au vieţi îndelungate şi rădăcini adânc înfipte. Rezistă,

[18] Cohen a mai realizat câteva experimente căutând din nou dovezi ale „sudismului", şi de fiecare dată a descoperit acelaşi lucru. „La un moment dat, am deranjat studenţii enervându-i constant", spune el. „Vin în laborator şi trebuie să deseneze imagini din copilăria lor. Fac acest lucru în prezenţa unui personaj de-al nostru, care se comportă mizerabil. O face pentru a-l enerva persistent pe studentul respectiv. îi făcea desenul sul, îl arunca la gunoi şi îl lovea pe tânăr. îi fura creioanele şi nu i le mai dădea înapoi. I se tot adresa respectivului cu „şmechere" şi spunea că îi va pune numele pe desen, apoi scria pe hârtie „şmecher". Concluzia a fost că cei din nord îşi afişau mânia, până la un moment dat, când se calmau. Cei din sud se irită mai greu la început. Dar la un moment dat îi prind din urmă pe cei din nord şi îi şi depăşesc. Probabilitatea ca ei să izbucnească este mult mai mare, fiind mult mai volatili, mult mai explozivi."

generaţii la rând, practic intacte, chiar dacă între timp au dispărut toate condiţiile economice, sociale şi demografice care le-au produs, şi joacă un rol atât de important în determinarea atitudinilor şi comportamentului, încât întreaga noastră percepţie a lumii trece prin filtrul lor.[19]

Am observat până acum, în *Excepţionalii*, că succesul este determinat de o acumulare constantă de avantaje: când şi unde te naşti, cu ce se ocupă părinţii tăi şi care au fost circumstanţele în care ai fost crescut – toate contribuie foarte mult la condiţia pe care o vei avea. Întrebarea la care voi încerca să răspund în a doua parte a aceste cărţi este dacă acelaşi rol îl pot juca tradiţiile şi atitudinile pe care le moştenim de la strămoşii noştri. Putem oare învăţa de ce unii oameni au succes şi cum putem să îi facem pe oameni mai buni în meseriile lor luând în serios moştenirile culturale? Eu cred că da.

CAPITOLUL 7

---

[19] Cum sunt acest gen de atitudini transmise mai departe de la generaţie la generaţie? Prin moştenirea socială. Gândiţi-vă cum unele accente persistă în timp. David Hackett Fisher subliniază că primii colonişti din Apalaşi spuneau: „whar pentru where (unde), thar pentru there (acolo), hard pentru hired (angajat), critter pentru creature (creatură), sartin pentru cer- tain (sigur), a-goin pentru going (a merge), bit pentru it (el/ea - despre obiecte/lucruri), he-it pentru hit (a lovi), far pentru fire (foc), deef pentru deaf (surd), pizen pentru poison (otravă), nekkid pentru naked (dezbrăcat), eetch pentru itch (mâncărime), boosh pentru bush (tufiş), wrassle pentru wrestle (luptă), chaw pentru chew (a mesteca), poosh pentru push (a împinge), shet pentru shut (a închide), ba-it pentru bat (bâtă/liliac), be-it pentru be (a fi), narrer pentru narrow (îngust), winder pentru window (fereastră), şi young-uns pentru young-one (tânăr)." Recunoaşteţi toate astea? Este modul în care vorbesc şi astăzi mulţi dintre sătenii din zona Apalaşi lor. Indiferent care este mecanismul care se transmite în tiparurile de vorbire, se transmite probabil şi în tiparele de comportament şi tiparele emoţionale.

TEORIA ETNICĂ A PRĂBUŞIRII AVIOANELOR

„Domnule căpitan, radarul climatic
ne-a fost de mare ajutor”.

1.

În dimineaţa zilei de 5 august 1997, căpitanul zborului Korean Air 801 s-a trezit la ora 6: 00 a.m. Familia sa avea să le spună mai târziu anchetatorilor că acesta s-a dus la sală să exerseze cam o oră, după care s-a întors acasă şi s-a uitat pe planul de zbor pentru cursa din seara aceea către Guam. A tras un pui de somn şi a mâncat de prânz. La trei după-amiaza a plecat la Seul, luând-o din loc mai devreme, spune soţia lui, pentru a-şi continua pregătirile de zbor la Kimpo International Airport. Era pilot la Korean Air de aproape patru ani, imediat ce ieşise de la Korean Air Force. Avea la activ opt mii nouă sute de ore de zbor, inclusiv trei mii două sute de ore de experienţă pe jumbo jeturi. Câteva luni mai devreme, primise un Flight Safety Award, de la compania aeriană la care lucra, pentru manevrarea cu succes a unui jumbo jet avariat, la altitudine joasă. Avea patruzeci şi doi de ani, o condiţie fizică excelentă, supărându-l doar un acces de bronşită, cu care fusese diagnosticat zece zile mai devreme.

La 7: 00 p.m., căpitanul, secundul şi inginerul de zbor s-au întâlnit şi au ridicat formularele de zbor. Aveau să piloteze un Boeing 747 – model cunoscut, în lumea aviaţiei, drept unul „clasic”. Nava era în stare perfectă de funcţionare. Fusese cândva avionul prezidenţial coreean. Plecarea zborului 801 a fost anunţată la ora 10: 30 noaptea, iar douăzeci de minute mai târziu avionul era în aer. Decolarea s-a produs fără niciun incident. Puţin

înainte de 1: 30 dimineaţa, avionul a ieşit din nori, iar echipajul de zbor a aprins luminile de semnalizare.

„E Guam?”, a întrebat inginerul de zbor. Şi, după o pauză, a spus: „E Guam, da”.

Căpitanul a chicotit în barbă. „Bun!”

Secundul a raportat celor de la Air Traffic Control (turnul de control – TC) că avionul „trecuse de Charlie Bravo [nori cumulonimbus]” şi a cerut „coordonatele pentru pista şase stânga”.

Avionul a început să coboare către aeroportul din Guam. Căpitanul a spus că o să execute o aterizare deschisă. Zburase la Guam de la Kimpo de opt ori, ultima dată în urmă cu o lună, şi cunoştea bine aeroportul şi zona din apropiere. Trenul de aterizare a fost coborât. Flapsurile au fost extinse cu 10 grade. La ora 01: 41 şi 48 de secunde, căpitanul a strigat „ştergătoarele”, iar inginerul de zbor le-a dat drumul. Începuse să plouă. Atunci secundul a zis: „Nu avem contact vizual?” încerca să zărească pista. Însă nu reuşea să o vadă. O secundă mai târziu, Ground Proximity Warning System (Sistemul Senzorial de Apropiere la Sol) a anunţat, electronic: „Cinci sute [de picioare]”. Avionul era la cinci sute de picioare de sol. Dar cum era posibil, de vreme ce nu puteau să vadă pista? Au mai trecut două secunde. După care inginerul de zbor a spus: „Ei bine?”, complet uimit.

La ora 01: 42 şi 19 secunde, secundul a zis: „Aterizare nereuşită” – adică, hai să ne ridicăm, să facem un cerc larg şi să încercăm o nouă aterizare.

O secundă mai târziu, inginerul de zbor a spus: „Nu avem contact vizual”. Secundul a adăugat: „Nu avem contact vizual, aterizare nereuşită”.

La ora 01: 42 şi 22 secunde, inginerul de zbor a spus, iarăşi, „manevră de ocolire”.

La ora 01: 42 şi 23 secunde, căpitanul a repetat: „manevră de ocolire”, însă nu a reuşit să-i imprime

avionului o traiectorie ascendentă.

La ora 01: 42 şi 26 secunde, avionul a lovit în lateral Nimitz Hill, un munte cu vegetaţie luxuriantă, la trei mile sud de aeroport, şaizeci de milioane de dolari şi 212.000 kilograme de oţel împrăştiindu-se pe terenul stâncos, cu 100 de mile pe oră. Avionul a alunecat pe o aripă cam 2000 de picioare, pierzând o pompă de ulei şi trântind pinii la pământ, după care a picat într-o râpă şi a fost cuprins de flăcări. Până să ajungă ajutoarele la faţa locului, nu mai puţin de 228 din cei 254 de pasageri erau deja morţi.

2.

Cu douăzeci de ani înainte de prăbuşirea zborului KAL 801, un Boeing 707 de la Korean Air a pătruns în spaţiul aerian rusesc şi a fost doborât de un avion de luptă sovietic deasupra Mării Barents. A fost un accident, adică un eveniment catastrofal şi nu tocmai frecvent, care, Doamne-fereşte, se putea întâmpla oricărei linii aeriene. S-au făcut investigaţii şi anchete. S-au tras anumite concluzii. Au fost completate o mulţime de formulare.

Apoi, doi ani mai târziu, un Boeing 747 de la Korean Air s-a prăbuşit în Seul. Două accidente în doi ani nu poate să fie un semn bun. La trei ani distanţă, compania aeriană a mai pierdut un 747 lângă Insula Sahalin, în Rusia, şi un 707 care s-a prăbuşit deasupra Mării Andaman în 1987, încă două nave în 1989, la Tripoli şi Seul, şi apoi încă una, în 1994, la Cheju, Coreea de Sud.[20]

Statistic vorbind, rata „de pierderi” pentru o companie americană precum United Airlines în perioada 1988 – 1998 era de O, 27 la un milion de zboruri, ceea ce însemna că pierdeau un avion cam la patru milioane de

[20] Korean Air se numea Korean Airlines înainte să-şi schimbe numele, odată cu accidentul din Guam. Iar incidentul din Marea Barents a fost, de fapt, precedat de alte două prăbuşiri, una în 1971 şi alta în 1976.

zboruri. Rata de pierderi pentru Korean Air, în aceeaşi perioadă, era de 4, 79 la un milion de zboruri – de *şaptesprezece* ori şi ceva mai ridicată.

Avioanele Korean Air se prăbuşeau atât de frecvent, încât atunci când National Transportation Safety Board (Comitetul Naţional pentru Siguranţa Transporturilor – CNST) – o agenţie americană responsabilă cu investigarea prăbuşirilor de avioane în jurisdicţia americană – a întocmit raportul pentru incidentul din Guam, a fost nevoită să includă şi o adendă cu listarea tuturor accidentelor noi din câmpul companiei, petrecute de la momentul începerii investigaţiilor: Korean Air-ul 747 aterizat forţat la Kimpo, Seul, cu aproape un an după Guam; avionul de pasageri care a ieşit de pe pistă la Aeroportul Ulsan, Coreea, la numai opt săptămâni distanţă; McDoruiel Douglas-ul 83 de la Korean Air care a intrat într-un dig la Aeroportul Poliang, chiar în martie; şi după aceea, la o lună, avionul de pasageri de la Korean Air care s-a prăbuşit într-o zonă rezidenţială din Shanghai. Dacă CNST ar mai fi aşteptat doar câteva luni, ar mai fi avut unul pe listă: avionul de marfă de la Korean Air care s-a prăbuşit imediat după decolare, la aeroportul Stansted din Londra, cu toate că în cabină se auzise semnalul de alarmă de nu mai puţin de paisprezece ori.

În aprilie 1999, Delta Air Lines şi Air France au încetat colaborarea cu Korean Air. Pe scurt, US Army, care menţinea trupe numeroase în Coreea de Sud, le-a interzis soldaţilor să mai zboare cu compania coreeană. Rata de siguranţă a Coreei de Sud a fost depreciată de US Federal Aviation Authority, iar oficialii canadieni au informat manageriatul Korean Air că se gândesc serios să le revoce privilegiile de pătrundere în spaţiul aerian canadian.

În norul controverselor, a ajuns cumva public un audit cu operaţiunile Korean Air. Raportul de patruzeci de pagini a fost imediat denunţat de oficialii Korean Air drept

exagerat şi nereprezentativ, dar în acel moment reputaţia companiei nu mai putea fi salvată. Auditul prezenta cazuri în care membri ai echipajului de zbor fumau ţigări pe pistă în timpul realimentării cu combustibil şi în cala de marfă; ba chiar şi când avionul era în aer. „Personalul citea ziare pe durata zborului”, conform auditului, „de multe ori ţinându-le atât de sus, încât, dacă s-ar fi aprins vreun led semnalizator, evenimentul ar fi trecut neobservat”. Raportul sublinia gradul ridicat de imoralitate, o mulţime de încălcări de procedură, şi concluzia alarmantă că acele cursuri standard pentru 747 „clasic” erau atât de precare, încât „exista o oarecare îndoială că secunzii din suita «Clasicului» ar fi în stare să aducă nava la sol, în cazul în care căpitanul ar ajunge în totală incapacitate de pilotaj”.

Odată cu accidentul de la Shanghai, preşedintele coreean, Kim Dae-jung, a considerat că e cazul să ia poziţie. „Problema cu Korean Air nu e o chestiune ce ţine strict de o companie, ci una cu rezonanţă naţională”, a spus acesta. „Credibilitatea propriei noastre ţări este în joc”. După acest discurs emoţionant, Dae-jung a renunţat la serviciile Korean Air şi a comandat un avion prezidenţial de la noul concurent, Asiana.

Însă atunci a avut loc un mic miracol. Korean Air a suferit o transformare pozitivă totală. Astăzi, compania este membră în termeni onorifici a prestigiosului concern Skyâeam. Registrele din 1999 încoace sunt fără pată. În 2006, Korean Air a primit Phoenix Award din partea Air Transport World, ca o recunoaştere a rezultatelor pozitive. Experţii în aviaţie vă pot spune cu mâna pe inimă că nu e nicio diferenţă privitoare la gradul de siguranţă între Korean Air şi oricare altă companie de linii aeriene din lume.

În acest capitol, vom încerca să urmărim o investigaţie tipică pentru astfel de prăbuşiri de avioane: ascultarea înregistrării „cutiei negre”; examinarea

rapoartelor de zbor; studierea condiţiilor climatice, de teren şi de aeroport; şi compararea incidentului de la Guam cu altele similare, totul în încercarea de a înţelege concret cum de a suferit linia aeriană o asemenea transformare încât să ajungă dintr-o companie de mâna a treia una de renume pe plan mondial. E o poveste complexă şi, de ce nu, bizară. Dar se rezumă la un fapt simplu, acelaşi care sare în ochi şi în povestea întortocheată a studenţilor de la Harlen şi Michigan. Korean Air nu a dat lovitura – nu a reuşit individual – până ce nu a înţeles pe deplin importanţa moştenirii sale culturale.

3.

Prăbuşirile de avioane se petrec oarecum diferit în viaţa reală. Anumite părţi ale motorului nu explodează la comandă, bubuind. Manşa nu cedează pur şi simplu sub forţa decolării. Căpitanul nu bolboroseşte „Cerule mare”, pe măsură ce se înfundă în scaun. Avioanele clasice comerciale de linie – la nivelul tehnologic actual – sunt la fel de sigure ca un prăjitor de pâine. Prăbuşirile de avioane sunt cauzate în mai mare măsură de o serie de mici dificultăţi şi de disfuncţiuni în aparenţă banale[21].

[21] Acest lucru nu e valabil numai în cazul accidentelor aeriene. Se aplică, practic, în toate sectoarele industriale. Unul dintre cele mai cunoscute accidente din istorie, de pildă, a fost catastrofa de la centrala nucleară Three Mile Island, Pennsylvania. Evenimentul a avut un asemenea impact asupra publicului american, încât industria nucleară naţională a intrat într-un colaps din care nu şi-a revenit niciodată pe deplin. Doar că evenimentul care s-a întâmplat la reactorul nuclear nu prevestea nicidecum ceva de asemenea anvergură. În lucrarea sa, *Normal Accidents*, celebrul sociolog Charles Perrow vorbeşte de un blocaj, deloc neobişnuit, în ceea ce se cheamă „ventilatorul” uzinei – un fel de filtru de apă imens. Blocajul a provocat pătrunderea umezelii în sistemul de ventilaţie, închizând automat două

Într-un accident aviatic tipic, de exemplu, starea vremii lasă de dorit – nu este neapărat dezastruoasă, însă este destul de rea ca pilotul să nu se simtă în largul lui. Într-un număr copleşitor de accidente, avionul nu este în pas cu programul de zbor, aşa că piloţii sunt obligaţi să tragă tare. În 52% dintre cazuri, la momentul accidentului, pilotul era treaz de mai bine de douăsprezece ore, însemnând că era apăsat de oboseală şi nu gândea foarte limpede. În 44% dintre cazuri, cei doi piloţi nu mai zburaseră împreună înainte, aşa că lucrurile erau departe de a merge strună. Aşa apar erorile – şi acestea sunt numeroase. Accidentul tipic implică şapte erori omeneşti consecutive. Unul dintre piloţi face ceva greşit, nefiind o problemă în sine, privit separat. Apoi, se comite încă o eroare, care, îmbinată cu prima, tot nu produce pagube iremediabile. Dar atunci apare o a treia eroare, şi apoi alta, şi alta, şi alta, şi *alta*, iar îmbinarea tuturor acestor erori duce la dezastru.

Mai mult, aceste şapte erori sunt arareori efectul

---

valve şi oprind pătrunderea apei reci în generatorul pe aburi al uzinei. Ca toate reactoarele nucleare, Three Mile Island avea un sistem de răci re de rezervă, construit tocmai pentru situaţii ca aceasta. Numai că în acea zi, din motive neştiute de nimeni, valvele sistemului de rezervă nu au fost deschise. Cineva le închisese, iar indicatorul din camera de comandă, care monitoriza tocmai acest lucru, fusese blocat cu un indicatorde reparaţii atârnat de un întrerupător. Asta însemna că reactorul depindea în acel moment de un alt sistem de rezervă, de un anumit tip de valvă depresurizantă. Dar, din nefericire, se pare că era ceva în neregulă şi cu acea valvă. S-a blocat în momentul în care ar fi trebuit să se închidă şi, de parcă nu ar fi fost de ajuns, un aparat din camera de comandă, care indica poziţia valvei, nu funcţiona nici el. Până ce au reuşit inginerii de la Three Mile Island să înţeleagă ce se întâmpla, reactorul a ajuns într-o condiţie critică, aproape de topire.

Aşadar, nu avem un lucru major care să fi mers prost la Three Mile Island. Mai degrabă, am putea spune că e vorba de cinci evenimente consecutive complet separate, care, dacă ar fi avut loc izolat, ar fi fost la fel de inofensive ca şi un strănut.

unor lacune de cunoştinţe tehnice ori unor abilităţi de pilotare. Nu e vorba de faptul că pilotul trebuie să facă vreo manevră complicată şi nu reuşeşte. Erorile care duc la accidentele aviatice sunt, de regulă, cauzate de o muncă în echipă şi de o comunicare ce lasă de dorit. Unul dintre piloţi cunoaşte ceva destul de important şi, cumva, nu îi împărtăşeşte şi celuilalt chestiunea în cauză. Unul dintre piloţi face ceva greşit, iar celălalt nu sesizează eroarea. O situaţie problematică trebuie rezolvată urmând o anumită serie de paşi – şi se pare că uneori piloţii nu reuşesc să-şi coordoneze acţiunile, scăpându-le din vedere unul dintre aceşti paşi.

„Pilotarea unui avion presupune efortul a doi oameni, iar această operaţie dă randament maxim când ai două persoane care se verifică una pe alta, oricare dau dovadă de implicare”,

Spune Earl Weener, inginer-şef al siguranţei zborului vreme de ani buni la Boeing. „Avioanele sunt necruţătoare dacă faci ceva greşit. Şi s-a dovedit că având doi oameni care pilotează nava în cooperare, calitatea pilotajului este mult mai bună decât dacă ai avea o persoană care să piloteze avionul şi una care se află acolo doar pentru a prelua atribuţiile celeilalte în cazul în care aceasta ar fi în incapacitate de plată”.

Gândiţi-vă, de pildă, la faimoasa (cel puţin în cercurile aviatorilor) prăbuşire a zborului 052 al companiei columbiene Avianca, în ianuarie 1990. Acest accident ilustrează concret caracteristicile prăbuşirilor „moderne” de avioane, studiate în şcolile de pilotaj. De fapt, ce s-a întâmplat cu acest zbor e atât de similar cu ceea ce avea să se întâmple şapte ani mai târziu în Guam, încât pare un punct de pornire excelent pentru investigaţia noastră cu privire la misterioasa problemă a accidentelor aviatice de la Korean Air.

Căpitanul avionului era Laureano Caviedes. Secundul

său era Mauricio Klotz. Ruta era Medellín, Columbia – Aeroportul Kennedy, New York City. Condiţiile atmosferice nu erau din cele mai îmbucurătoare în seara aceea. Era un vânt puternic de la nord-est în susul şi în josul Coastei de Est, ce aducea o ceaţă densă şi vânturi la înălţime. La Aeroportul Newark fuseseră reprogramate 203 zboruri. La Aeroportul din La Guardia, 200, la Philadelphia, 161, 53 la Aeroportul Logan din Boston şi 99 la Kennedy. Din cauza condiţiilor climatice nefavorabile, zborul Avianca a fost reţinut de trei ori de Turnurile de Control pe traseul către New York. Avionul s-a învârtit deasupra Norfolk-ului, Virginia, vreme de nouăsprezece minute, deasupra Atlantic City-ului vreme de douăzeci şi nouă de minute, şi la patruzeci de mile sud de Aeroportul Kennedy vreme de alte douăzeci şi nouă de minute.

După o întârziere de o oră şi un sfert, zborul Avianca a primit permisiunea de aterizare. Pe măsură ce avionul făcea ultimele manevre de aterizare, piloţii au fost puşi deodată în faţa unor curenţi puternici de aer. La un moment, au fost prinşi într-un curent de aer frontal, fiind nevoiţi să imprime mai multă putere motoarelor pentru a-şi menţine traiectoria descendentă. În secunda următoare, fără niciun semnal, curentul de aer a scăzut considerabil în intensitate, iar piloţii şi-au dat seama că se deplasează cu o viteză prea mare pentru a intra pe pistă. În mod normal, avionul ar fi trebuit să meargă pe pilot automat, reacţionând automat şi corespunzător la curentul de aer. Numai că pilotul automat al avionului suferise unele defecţiuni şi fusese deconectat. În ultimul moment, pilotul a tras de manşă şi a executat o manevră „de ocolire”. Avionul a făcut un cerc larg peste Long Island şi a încercat o reaterizare pe Aeroportul Kennedy. Deodată, unul dintre motoare a cedat. Câteva secunde mai târziu, încă unul. „Nu văd pista!”, a strigat pilotul, sperând din toată inima că era destul de aproape de Kennedy pentru a ateriza cu

bine avionul avariat. Însă Kennedy era la şaisprezece mile distanţă.

Nava a intrat în imobilul deţinut de tatăl campionului de tenis John McEnroe, în mirificul Oyster Bay din Long Island. 73 din cei 158 de pasageri aflaţi la bordul avionului au murit, în mai puţin de o zi s-a stabilit şi cauza accidentului: „epuizarea combustibilului”. Nu era nimic în neregulă cu nava. Nu era nimic în neregulă cu aeroportul. Piloţii nu erau nici beţi, nici drogaţi. Doar că avionul rămăsese fără combustibil.

4.

„Un caz clasic”, a spus Suren Ratwatte, un pilot încercat care fusese implicat în cercetarea „factorilor umani” vreme de ani buni, adică o analiză a modului în care oamenii interacţionează cu sisteme complexe de genul centralelor nucleare şi avioanelor. Ratwatte e din Sri Lanka, un bărbat plin de viaţă trecut de patruzeci de ani, care a pilotat avioane comerciale întreaga sa viaţă. Stăteam în holul Hotelului Sheraton, în Manhattan. Tocmai aterizase un jumbo jet pe Aeroportul Kennedy, după un zbor lung de la Dubai. Ratwatte cunoştea bine povestea companiei Avianca. Aşa că a început să înşire precondiţiile tipice prăbuşirii avionului. Vântul de nord-est. Întârzierea zborului. Defecţiunile tehnice ale pilotului automat. Cele trei rute bătute în cuie – care înseamnă mai mult de opt minute de timp suplimentar de zbor, înseamnă timp suplimentar de zbor la altitudini joase, caz în care un avion consumă considerabil mai mult combustibil decât dacă ar zbura mai sus, deasupra norilor, unde aerul este rarefiat.

„Pilotau un şapte-zero-şapte, un model mai vechi şi o adevărată provocare pentru un pilot”, a mai spus Ratwatte. „Chestia aia îţi dă multă bătaie de cap. Controalele de zbor nu sunt hidraulice. Sunt conectate la suprafeţele metalice

ale avionului printr-o serie de şaibe şi şuruburi de transmisie. Îţi trebuie ceva condiţie fizică să pilotezi un astfel de avion. Gândiţi-vă ce înseamnă să ţii un asemenea gigant în aer. E ca şi cum ai da la vâsle. Avionul cu care merg acum îl pilotez din vârful degetelor. Folosesc un joystick. Cadranele mele sunt enorme. Ale lor erau ca nişte ceşcuţe de cafea. Iar pilotul automat era deconectat. Deci căpitanul trebuia să nu scape din vedere cele nouă cadrane, fiecare de dimensiunea unei ceşti de cafea, timp în care cu dreapta controla nivelul vitezei, iar cu stânga pilota avionul. E clar că era absorbit cu totul. Nu mai avea resurse să facă şi altceva. Asta se întâmplă când eşti suprasolicitat. Capacităţile tale decizionale se erodează. Încep să-ţi scape anumite lucruri – lucruri pe care le-ai remarca în mod normal”.

În cutia neagră recuperată de la locul accidentului apare o înregistrare cu căpitanul Caviedes care, în ultima oră de zbor, tot cerea să-i fie traduse în spaniolă informaţiile de la Turnul de Control, de parcă nu mai avea energie să apeleze la cunoştinţele sale de engleză. În nouă cazuri, a cerut ca acestea să fie repetate. „Spuneţi mai tare”, a rostit el aproape de final. „Nu aud nimic”. Pe când avionul se mişca în cerc de patruzeci de minute imediat la sud-est de Kennedy – când toţi cei din cabină realizau că e pe sfârşite combustibilul –, pilotul ar fi putut foarte simplu să solicite permisiunea de aterizare în Philadelphia, la numai şaizeci şi cinci de mile distanţă. Însă nu a făcut-o: părea că se blocase pe ruta New York. Pe parcursul aterizării eşuate, Ground Proximity Warning System (Sistemul de avertizare cu privire la apropiere de sol) l-a atenţionat pe pilot de nu mai puţin de cincisprezece ori că avionul zbura la o altitudine prea scăzută. Acesta părea că e pe altă lume. Când a executat manevra de ocolire, ar fi trebuit să se rotească instantaneu, însă nu a făcut-o. Era extenuat.

Una peste alta, în carlingă se instalase o liniște grea. Imediat lângă Caviedes stătea secundul său, Mauricio Klotz, iar în înregistrarea zborului apar porțiuni întinse în care nu se aude nimic altceva decât fâșâituri și zgomotul produs de motoare. Intra în atribuțiile lui Klotz să asigure comunicarea cu turnul de control, ceea ce însemna că rolul său în evenimentele din acea seară era crucial. Numai că atitudinea lui era bizar de pasivă. Abia când avionul se afla pe cea de-a treia rută stabilită, la sud de Aeroportul Kennedy, le-a transmis Klotz celor de la Turnul de Control că nava nu avea combustibil suficient să ajungă pe un aeroport secundar. Următorul lucru pe care l-au auzit cei din echipajul de bord a fost „Menținеți poziția” și, imediat după aceea, „Afirmativ pentru Aeroportul Kennedy”. Anchetatorii au ridicat ulterior problema că piloții avionului trebuie să fi crezut că Turnul de Control îi trecuse în fața celorlalte nave care așteptau permisiunea de aterizare pe Kennedy. În realitate, lucrurile nu stăteau deloc așa. Fuseseră înregistrați la capătul liniei de așteptare. O neînțelegere dramatică, cu rol decisiv în evenimentele ce urmau să se petreacă. Dar măcar au ridicat piloții problema din nou, încercând să clarifice lucrurile? Nu. Și nici nu au mai pomenit ceva de problema combustibilului vreme de treizeci și opt de minute.

În opinia lui Ratwatte, acea tăcere din carlingă nu avea nicio noimă. Și, încercând să exemplifice, a început să povestească ce i s-a întâmplat în acea dimineață, pe când se întorcea de la Dubai. „Era o doamnă în spate”, spune el. „Am presupus că e în pragul unui atac cardiac. Încerca cu disperare să se agațe de ceva. Apoi a început să vomite. Într-o formă din cele mai rele. Era din India și avea o fiică stabilită în State. Soțul ei nu vorbea engleză, nu vorbea hindi, numai punjabi. Nimeni nu putea înțelege ceva de el. Arăta de parcă tocmai își părăsise sătucul din Punjab cu traista în spinare, fără o lețcaie în buzunar. La momentul

respectiv eram deasupra Moscovei, însă eram conştient că nu puteam ateriza acolo. Nu ştiam cum ar fi influenţat asta starea celor doi soţi. Aşa că i-am spus secundului: «Pilotează avionul. Trebuie să ajungem la Helsinki»”.

Problema cu care se confrunta Ratwatte era că străbătuseră mai puţin de jumătate din traseul stabilit, însemnând că aveau considerabil mai mult combustibil decât se presupune că trebuie să ai când vine vorba de o aterizare. „Aveam cu şaizeci de tone peste greutatea maximă acceptată pentru aterizare”, mărturiseşte el. „Se părea că trebuie să iau o decizie. Puteam să eliberez combustibilul în aer. Însă nu e un lucru pe placul autorităţilor statale. E ceva destul de neplăcut, şi, oricum, m-ar fi încolţit undeva deasupra Mării Baltice, alte patruzeci de minute scurse implicit, timp în care sărmana doamnă putea muri. Aşa că am decis să aterizez, şi gata. Alegerea mea”.

Asta însemna că avionul era „greu pentru aterizare”. Nu puteau folosi sistemul de aterizare automată, tocmai pentru că era conceput pentru o anumită greutate de aterizare.

„În acel moment, am preluat controlul comenzilor”, continuă Ratwatte. „Trebuia să mă asigur că avionul intra în contact cu solul cât mai delicat; altfel, exista un risc considerabil de avariere a structurii navei. Şi aşa ceva era de evitat, pe cât posibil. Mai sunt şi alte probleme asociate cu o greutate excesivă a avionului. Dacă nu te-ai încadrat pe pistă şi trebuie să execuţi o manevră de ocolire, e posibil să nu ai forţa necesară pentru a urca din nou.

„Nu era deloc o treabă uşoară. E ca şi cum ai jongla cu mai multe bile. Nu aveai voie să greşeşti. Şi întrucât era un zbor lung, mai aveam încă doi piloţi lângă mine şi copilot. Aşa că i-am pus în temă, iar ei au răspuns pozitiv. Eram patru oameni la treabă, lucru de mare ajutor în coordonarea tuturor acţiunilor. Eu nu mai zburasem la

Helsinki. Nu aveam nici cea mai mică idee despre planul aeroportului, nu ştiam dacă pistele sunt suficient de lungi, sau dimpotrivă. Trebuia să încerc o aterizare, să iau în calcul parametrii funcţionali, şi să-mi justific acţiunile faţă de companie. La un moment dat, vorbeam cu trei oameni în acelaşi timp – cu Dubai-ul, cu Medlink, un serviciu în Arizona care îţi face legătura cu un doctor, numai că eu vorbeam cu doi doctori, ambii încercând să o ajute pe cât posibil pe doamna din spate. Patruzeci de minute nici n-am avut timp să respir.

„Am avut noroc de vreme excelentă la Helsinki", adaugă el. „Să încerci o aterizare pe vreme rea, cu un avion nepermis de greu, în condiţiile în care nu cunoşti nici aeroportul, iată o situaţie nu tocmai confortabilă. Dar vorbim de Finlanda, o ţară de primă ligă, aşa că erau bine puşi la punct, flexibili totodată. Le-am comunicat: «Sunt greu. Aş vrea să aterizez cu vântul în spate.» în astfel de momente, trebuie să fii cât mai stăpân pe tine. Nicio problemă, au zis. Ne-au indicat o direcţie opusă de aterizare faţă de cea folosită în mod curent. Am trecut pe deasupra oraşului, lucru evitat de regulă, având în vedere gradul ridicat de zgomot pe care îl produc motoarele avioanelor".

Să ne gândim acum puţin la ce anume se cerea de la Ratwatte. E clar că trebuia să fie un pilot bun. Implicit, trebuia să aibă abilitatea de a ateriza un avion supraîncărcat. Însă aproape tot ce a făcut Ratwatte pentru a duce avionul la pământ cu bine cade în sfera exterioară calităţilor de pilot.

El trebuia să pună în cumpănă riscul de avariere a avionului şi riscul ca acea femeie să moară, apoi, odată ce alegerea fusese făcută, trebuia să ia în calcul implicaţiile Helsinki versus Moscova în raport cu condiţia precară a pasagerului din spate. Nu avea decât să se deprindă de unul singur, rapid, cu parametrii asociaţi unui aeroport pe

care nu îl mai văzuse: putea oare să manevreze una dintre cele mai mari nave de zbor, la mai bine de *şaizeci de tone* peste greutatea normală de aterizare? Mai solicitant însă, trebuia să vorbească – cu pasagerii, cu doctorii, cu copilotul, cu al doilea echipaj pe care tocmai îl trezise, cu superiorii din Dubai, cu turnul de control din Helsinki. Am putea spune că în cele patruzeci de minute scurse între infarctul din spatele avionului şi aterizarea la Helsinki nu s-au înregistrat decât câteva secunde de tăcere în carlingă. Altfel, Ratwatte a făcut dovada că poate *comunica*, şi nu e vorba de o comunicare ce se rezumă la a da comenzi, ci merge până la încurajarea, alinarea, calmarea, argumentarea şi transmiterea de informaţii în cel mai transparent şi clar mod cu putinţă.

6.

Acum, prin contrast, avem în faţă o copie după înregistrarea zborului Avianca 052, pe tema aterizării nereuşite. Problema principală e vremea. Ceaţa este atât de deasă, încât Klotz şi Caviedes nu-şi pot da seama unde se află. Mare atenţie, totuşi, nu neapărat la conţinutul conversaţiei, ci la *conturul* acesteia. În special, observaţi lungimea pauzelor şi tonul remarcilor lui Klotz.

CAVIEDES: Pista de aterizare, unde e? N-o văd. N-o văd.

Scot trenul de aterizare. Căpitanul îi spune secundului să caute alte coordonate de aterizare. Mai trec zece secunde.

CAVIEDES [CA PENTRU SINE]: Nu avem combustibil.

Mai trec şaptesprezece secunde, pe măsură ce piloţii îşi dau unul altuia instrucţiuni tehnice.

CAVIEDES; Nu pot să-mi dau seama care a fost treaba cu pista. Nu am văzut-o, fir-ar să fie.
KLOTZ: Nu am văzut-o.

Intervine turnul de control şi îi direcţionează către stânga.

CAVIEDES: Spune-le că suntem în mijlocul unei urgenţei
KLOTZ [CĂTRE TC]: Asta înseamnă unu-opt-zero pe coordonate şi a, o să mai încercăm o dată. Combustibilul e pe sfârşite.

Încercaţi să vă imaginaţi scena din carlingă. Avionul a rămas aproape fără combustibil. Tocmai au ratat prima încercare de aterizare. Nu pot şti precis cât timp mai pot ţine avionul în aer. Căpitanul e în pragul disperării: „Spune-le că suntem în mijlocul unei urgenţe!” Şi ce spune KLOTZ? *Asta înseamnă unu-opt-zero pe coordonate şi* a, *o să mai încercăm o dată*. *Combustibilul e pe sfârşite*.
Pentru început, construcţia „combustibilul e pe sfârşite” nu înseamnă mare lucru în terminologia Turnului de Control. Toate avioanele, pe măsură ce se apropie de destinaţie, au combustibilul pe sfârşite. Oare Klotz a vrut să spună că zborul 052 nu mai avea destul combustibil să ajungă pe un aeroport secundar, alternativ? Oare a vrut să spună că îşi fac griji reale în privinţa combustibilului? Acum, observaţi structura frazei de maxim interes. Klotz începe cu înregistrarea instrucţiunilor de la TC şi aduce în discuţie problema combustibilului abia pe final. Ca şi cum ai fi la un restaurant şi ai zice: „Da, mai vreau puţină cafea şi a, cred că m-am înecat cu un os de pui”. Cât de

îngrijorat credeţi că s-ar arăta chelnerul? Operatorul cu care vorbea Klotz a declarat mai târziu că „a luat-o ca pe o chestiune de rutină”. În nopţile cu furtună, piloţii aduc în discuţie factorul combustibil tot timpul. Până şi „a”-ul plasat de Klotz la mijloc nu sugerează altceva decât un ton degajat. După spusele unui alt operator care s-a ocupat de zborul 052 din seara aceea, Klotz vorbea „într-o Martieră nonşalantă… Nu era pic de îngrijorare în vocea sa”.

7.

Termenul folosit de lingvişti pentru a descrie Martiera de exprimare a lui Klotz este „discurs ocolit”, adică orice încercare de a minimaliza ori a atenua sensul lucrurilor prezentate. Procedăm astfel atunci când încercăm să fim politicoşi, sau când ne simţim ruşinaţi ori stânjeniţi, sau când ne manifestăm respectul pentru autoritate. Dacă vreţi că şeful dumneavoastră să vă facă o favoare, nu îi veţi spune „îmi trebuie asta până luni”. O daţi ocolită. Veţi spune: „Dacă e prea mare deranjul, nicio problemă, însă dacă aveţi câteva minute să vă uitaţi pe material în weekendul acesta, ar fi nemaipomenit”. Într-o situaţie ca aceasta, se aplică pe deplin. În altele, totuşi – cum ar fi o carlingă într-o noapte cu furtună – e deja o problemă.

Lingviştii Ute Fischer şi Judith Orăşanu au propus un scenariu ipotetic unui grup de căpitani şi secunzi, înregistrând răspunsurile acestora:

> *Observaţi pe radarul climatic o zonă cu precipitaţii abundente la numai 25 de mile în faţă. [Pilotul] menţine cursul actual la O.73 Mach, în ciuda faptului că au fost raportate furtuni în zonă şi aţi dat peste unele turbulenţe moderate. Vreţi să vă asiguraţi că avionul va ocoli această zonă. Întrebare:*

ce îi spuneţi pilotului?

După cele afirmate de Fischer şi Orăşanu, se pare că există cel puţin şase moduri prin care l-aţi putea convinge pe pilot să schimbe cursul avionului şi să evite zona cu precipitaţii abundente, fiecare dintre acestea conturând un grad diferit de intensitate.

1. *Ordin* –, „Treizeci de grade la dreapta”. Cea mai directă şi mai clară cale de subliniere a unui punct. Zero atenuare.
2. *Declaraţie pe proprie răspundere a echipajului*: „Cred că e momentul să schimbăm direcţia”. Observaţi folosirea persoanei I plural şi faptul că cererea este acum mai puţin precisă. Pierde din tărie.
3. *Sugestie a echipajului*: „Ar fi bine să evităm zona cu precipitaţii”. E clar că „suntem în asta împreună”.
4. Î*ntrebare*: „În ce direcţie aţi dori să viraţi?” Mai scăzută în intensitate chiar decât sugestia echipajului, întrucât cel care vorbeşte sugerează că nu el este cel care ia deciziile.
5. *Preferinţă*: „Cred că ar fi înţelept să o luăm la stânga ori la dreapta”.
6. *Aluzie*: „Menţinerea cursului pentru încă douăzeci şi când de mile nu promite nimic bun”. Cea mai ocolită modalitate de exprimare.

Conform rezultatelor sondajului demarat de Fischer şi Orăşanu, căpitanii au spus în majoritate că merg pe varianta ordin: „Treizeci de grade la dreapta”. E clar că se adresau unui subordonat. Nu îi deranja să fie direcţi. Pe de altă parte, secunzii se adresau superiorilor, aşa că majoritatea au ales cea mai ocolită variantă. Au ales aluzia.

Pare destul de greu să citim studiul întreprins de cei doi lingvişti şi să nu fim, la rândul nostru, puţin alarmaţi,

căci aluzia e cererea cel mai greu de decodat şi cel mai uşor de respins. Secundul avionului de la Air Florida prăbuşit în 1982 lângă Washington, DC, a încercat de trei ori să-i spună căpitanului că se strânsese periculos de multă gheaţă pe aripile navei. Dar uitaţi-vă numai cum o face. Numai aluzii:

SECUNDUL: Uite cum atârnă gheaţa a, acolo, acoloan spate, vezi7

Apoi:

SECUNDUL: Ai văzut ţurţurii ăia din spate?

Apoi:

SECUNDUL: O, asta e, asta cu încercarea de îndepărtare a gheţii e o luptă pierdută, îţi [dă] o impresie falsă de siguranţă, nimic mai mult.

În sfârşit, pe măsură ce obţin permisiunea pentru decolare, secundul avansează două niveluri, până la gradul de sugestie al echipajului:

SECUNDUL: Poate c-ar fi bine să verificăm încă o dată vârfurile alea [de aripă], de vreme ce avem de stat aici.

CĂPITANUL: Cred că într-un minut decolăm.

Ultimul lucru pe care secundul i-l spune căpitanului, chiar înainte ca avionul să plonjeze în râul Potomac, nu e o aluzie, o sugestie sau un ordin. E o simplă constatare – iar de această dată, căpitanul îşi dă acordul.

SECUNDUL: Larry, ne prăbuşim, Larry.

CĂPITANUL: Văd şi eu.

Vorbirea pe ocolite explică una dintre marile anomalii ale accidentelor aviatice. În liniile aeriene comerciale, căpitanii şi secunzii îşi împart atribuţiile de pilotaj în mod egal. Însă statistic vorbind, accidentele par să fie de departe mai frecvente atunci când căpitanul se află în „scaunul de comandă”. Poate că pare destul de deplasat, de vreme ce căpitanul este, de regulă, pilotul cel mai experimentat. Dar gândiţi-vă puţin la prăbuşirea avionului de la Air Florida. Dacă secundul ar fi fost căpitanul, ar mai fi încercat trei aluzii? Nicidecum, ar fi dat un ordin – şi accidentul ar fi fost evitat. Avioanele sunt mai sigure atunci când sunt pilotate de cineva cu mai puţină experienţă, tocmai pentru că cel de-al doilea pilot nu se va sfii să facă observaţiile de rigoare.

În ultimii cincisprezece ani, această metodă a subterfugiilor a devenit una dintre cele mai însemnate dispute în sectorul aerian comercial. Fiecare mare companie dispune acum de ceea ce se numeşte instruire „Crew Resource Management” (Managementul Resurselor de Personal), conceput pentru a-i învăţa pe membrii juniori ai echipajului cum să comunice clar şi susţinut. Ca un exemplu, o mulţime de companii aeriene au un program de procedură standard, care îi încurajează pe copiloţi să-l tragă la răspundere pe pilot, în cazul în care ei consideră că ceva nu a decurs firesc. („Domnule căpitan, mă îngrijorează…” Sau, „Domnule căpitan, nu sunt de acord cu…” Iar în cazul în care căpitanul tot nu reacţionează, „Domnule căpitan, cred că situaţia de faţă a devenit nesigură”. Iar dacă şi această abordare dă greş, secundul are datoria să preia comanda avionului.) Experţii în aviaţie vă vor spune că succesul acestei dispute, printre altele, a dus la o extraordinară diminuare a numărului de accidente aviatice, în ultimii ani.

„La un nivel minimal, unul dintre lucrurile pe care se insistă în compania noastră este ca secunzii şi căpitanii să

se adreseze unii altora pe numele mic”, mai spune Ratwatte. „Nouă ni se pare de mare ajutor. Pur şi simplu îţi vine mai greu să zici «Domnule căpitan, nu procedaţi corect», decât dacă ai apela la un nume”. Ratwatte a tratat aceste aspecte cât se poate de serios. El continuă: „Personal, încerc să cobor puţin ştacheta. Şi le spun copiloţilor: «Să ştiţi că nu zbor prea des. Trei sau patru curse pe lună. Voi zburaţi considerabil mai mult. Dacă remarcaţi ceva greşit în acţiunile mele, asta e tocmai pentru că nu zbor decât ocazional. Aşa că vă rog să-mi comunicaţi care e problema. Ajutaţi-mă.» Toate astea în speranţa că aceştia vor reuşi să ia atitudine”.

8.

Acum, înapoi în carlinga zborului Avianca 052. Avionul se îndepărtează acum de Kennedy, după prima încercare eşuată de aterizare. Klotz tocmai a încheiat o convorbire cu cei de la TC, încercând să descopere când vor primi o nouă permisiune de aterizare. Caviedes se întoarce către el.

CAVIEDES: Ce se aude?

KLOTZ: Deja le-am spus că suntem gata să încercăm din nou, pentru că acum nu putem…

Trec patru secunde.

CAVIEDES: Spune-le că avem o urgenţă reală aici.

Mai trec patru secunde. Căpitanul încearcă din nou.

CAVIEDES: Ei bine, le-ai spus?
KLOTZ: Da, domnule. Deja le-am spus.

Klotz începe să vorbească cu TC – trecând prin detaliile procedurale.

KLOTZ: Unu-cinci-zero menţinere la două mii Avianca zero-cinci-doi supraîncărcat.

Căpitanul este evident în pragul disperării.

CAVIEDES: Spune-le că nu mai avem combustibil.

Klotz restabileşte legătura radio cu TC.

KLOTZ: În urcare şi menţinere la trei mii şi a, combustibilul e pe sfârşite, domnule.

Din nou, acelaşi lucru. Nicio menţiune a cuvântului magic „urgenţă”, pe care sunt pregătiţi să-l asculte operatorii de control. Doar un „combustibilul e pe sfârşite, domnule” la capătul frazei, precedat de „a”-ul fâstâcit. Dacă cineva a ţinut evidenţa erorilor, echipajul zborului Avianca are acum un număr cu două cifre.

CAVIEDES: Le-ai spus deja că nu mai avem combustibil?
KLOTZ: Da, domnule. Am făcut-o deja…
CAVIEDES: Bueno.

Dacă nu am avea în faţă preludiul unei tragedii, scena aceasta înainte-şi-înapoi ne-ar putea duce cu gândul la comicul din scenetele cu Abbott şi Costello.
Mai trece un minut şi ceva.

TC: Şi Avianca zero-cinci-doi supraîncărcat a, vă voi direcţiona cam la cincisprezece mile nord şi apoi înapoi, pentru aterizare. Credeţi ca mai aveţi combustibil

suficient?

KLOTZ: Cred că da. Mii de mulţumiri.

Cred că da. Mii de mulţumiri. Şi sunt pe cale de a se prăbuşi! Una dintre stewardese intră în cabină să vadă cât de gravă e situaţia. Inginerul de zbor îi arată cadranul de combustibil pe zero, şi apoi îşi ridică degetul, sugerând tăierea beregăţii. Însă nu spune nimic. La fel cum nu o face nimeni altcineva vreme[22]

De cinci minute. Numai cârâituri radio şi chestiuni procedurale, după care inginerul de zbor strigă: „Explozie la motorul numărul patru!”

Caviedes spune: „Vreau să văd pista”, doar că pista de aterizare e la şaisprezece mile depărtare.

Apoi treizeci şi şase de secunde de tăcere. Operatorul de control încearcă o ultimă verificare.

TC: Aveţi a, aveţi destul combustibil pentru a ajunge la aeroport?

Aici se încheie înregistrarea.

9.

„Ce trebuie să înţelegeţi legat de această prăbuşire”, a mai spus Ratwatte, „este faptul că operatorii de control din New York sunt celebri pentru nepoliteţea, agresivitatea şi pompozitatea lor. Mai sunt şi foarte buni în ceea ce fac. Ei acoperă un segment uimitor de vast, în condiţii destul de neprielnice. Există o istorisire faimoasă despre un pilot care s-a pierdut în nebunia de pe JFK. Nici nu vă imaginaţi cât de uşor este acest lucru pe JFK, odată ce eşti la sol. E

[22] Ştim acest lucru, întrucât stewardesa respectivă a supravieţuit şi a descris scena în declaraţia dată ulterior.

un adevărat labirint. În fine, o femeie operator de control a fost vizibil deranjată de atitudinea acestuia şi i-a zis: «Opreşte-te. O mişcare să nu faci. Nu vorbi cu mine înainte de a vorbi eu cu tine.» Şi a plecat pur şi simplu, lăsându-l acolo. Până la urmă, pilotul a luat un microfon şi a zis: «Domniţă. Am fost oare căsătoriţi într-o viaţă anterioară?»”.

„Sunt de-a dreptul incredibili. Aşa văd ei problema: «Eu sunt şeful. Taci şi fă ce-ţi spun eu să faci.» Te reped una-două. Iar dacă nu îţi convine ce ţi-au spus să faci, va trebui să îi repezi şi tu. După care, îţi vor spune scurt: «Nicio problemă», însă, dacă nu o faci, te vor concedia cu un simplu gest. Îmi aduc aminte de un zbor British Airways cu destinaţia New York. Piloţii au fost exasperaţi de cei de la turnul de control din New York. La un moment dat, chiar au zis: «Oameni buni, ar trebui să mergeţi la Heathrow şi să învăţaţi cum se manevrează un avion». E vorba numai de atitudine. Dacă nu eşti obişnuit cu genul acela de du-te-vino, operatorii de control newyorkezi îţi pot pune probleme serioase. Şi băieţii aceia de la Avianca au fost intimidaţi, pur şi simplu, de focul automat la care au fost supuşi”.

Pare imposibil de imaginat că Ratwatte nu ar fi reuşit să se impună pe Kennedy – nu pentru că este respingător ori agresiv, ori pentru că are un ego proeminent, ci pentru că vede lucrurile altfel. Dacă ar fi avut nevoie de ajutor, ar fi trezit echipajul secundar. Dacă ar fi considerat că Moscova nu e o mişcare înţeleaptă, ei bine, ar fi mers fără probleme pe varianta Helsinki, iar dacă cei de la Helsinki i-ar fi cerut să aterizeze cu vântul în spate, ei bine, i-ar fi convins să-şi schimbe părerea. În dimineaţa aceea, când era programată plecarea din Helsinki, a încadrat avionul pe o pistă greşită – şi secundul i-a atras atenţia fără întârziere. Amintindu-şi, Rawatte a început să râdă. „Masa e elveţian. Parcă era în al nouălea cer când îmi atrăgea

atenţia asupra greşelii mele. Mi-a umplut capul cu rahaturi tot drumul înapoi”.

Ratwatte continuă: „Tot ce trebuia să facă băieţii era să-i spună operatorului de control: «Nu avem combustibil pentru ce ne propui». Era suficient să-i spună: «Nu se poate. Mai mult de zece minute nu rezistăm în aer». Însă nu au reuşit să-i prezinte limpede problema acestuia”.

În acest moment, Ratwatte a început să-şi aleagă cuvintele cu grijă, căci era pe punctul de a face genul acela de generalizare culturală care nu ne cade prea bine. Numai că ce s-a întâmplat cu zborul Avianca a fost într-atât de bizar – şi de greu de explicat –, încât este nevoie de o explicaţie mai în detaliu decât aceea că secundul, Klotz, a dat dovadă de incompetenţă, iar căpitanul era extenuat. Trebuie să se fi întâmplat ceva mai adânc – mai complex – în acea cabină. Cine ştie dacă faptul că piloţii erau columbieni nu a avut un rol major în toată această catastrofă? „Staţi puţin, niciun pilot american nu ar fi înghiţit aşa ceva. Cam asta e treaba”, mai spune Ratwatte. „Ar fi spus: «Ascultă, amice. Trebuie să duc nava asta la sol.»”.

10.

În anii ’60 şi ’70, psihologul danez Geert Hofstede lucra pentru departamentul de resurse umane de la sediul european IBM. Treaba lui Hofstede era să călătorească din loc în loc şi să observe cum reuşesc diverşi angajaţi să-şi rezolve problemele, să lucreze în echipă, ce atitudine adoptă faţă de autoritate. Chestionarele întocmite de el erau ample şi compacte, şi, în timp, Hofstede a reuşit să creeze un tipar pentru diferenţele interculturale. Astăzi, „Dimensiunile lui Hofstede” par să fie una dintre cele mai folosite paradigme în psihologia modernă.

Una dintre ideile susţinute de el presupune că

majoritatea culturilor pot fi diferenţiate eficient în funcţie de gradul lor de aşteptare ca indivizii să-şi poarte singuri de grijă. El numeşte asta „raport individualism-colectivism”. Statul care înregistrează cel mai ridicat grad de individualism se pare că ar fi America. Deloc surprinzător, America este, de asemenea, singurul stat industrializat din lume care nu le oferă cetăţenilor săi îngrijri în baza unei asigurări medicale. La polul opus se află Guatemala.

O altă dimensiune a lui Hofstede este „evitarea incertitudinii”. Cât de bine se descurcă o cultură cu tolerarea ambiguităţii? Iată cele cinci state din vârful piramidei „evitării incertitudinii”, conform statisticilor lui Hofstede – adică, statele cele mai axate pe reguli şi planuri şi care nu se abat de la procedură, indiferent de circumstanţe:

1. Grecia
2. Portugalia
3. Guatemala
4. Uruguay
5. Belgia

Cele de la baza piramidei – adică, acele culturi care par să aibă cel mai înalt grad de toleranţă pentru ambiguitate – sunt:

49. Hong Kong
50. Suedia
51. Danemarca
52. Jamaica
53. Singapore

E important să observăm că Hofstede nu a indicat o treaptă ideală în cadrul acestei piramide. La fel, nu a spus nici că afilierea uneia dintre culturi la o dimensiune de-a lui constituie un tipar rigid de comportament pentru o persoană din statul respectiv: nu e deloc imposibil, de pildă, ca cineva din Guatemala să fie individualist la cel

mai înalt nivel.

Ce voia să spună, de fapt, e ceva destul de asemănător cu ce sublimaseră Nisbett şi Cohen, după timpul petrecut pe coridoarele Universităţii din Michigan. Fiecare dintre noi are o personalitate unică. Însă deasupra acesteia vin tendinţele, supoziţiile şi reflexele asociate istoriei comunităţii în care am crescut fiecare, aceste diferenţe fiind extrem de bine individualizate.

Belgia şi Danemarca sunt numai la o oră distanţă cu avionul una de alta, cu aproximaţie. Danezii arată în mare măsură ca belgienii, iar dacă v-aţi trezi pe o străduţă în Copenhaga, nu aţi considera că aceasta diferă prea mult de una din Bruxelles. Dar când vorbim de evitarea incertitudinii, nici că ar putea fi mai diferite cele două naţiuni. De fapt, atunci când intervine factorul toleranţă pentru ambiguitate, danezii au mai multe în comun cu jamaicanii decât cu vecinii lor europeni. Danemarca şi Belgia poate că împart un gen de tradiţie liberal-democratică europeană, însă au istorii diferite, structuri politice diferite, orientări religioase diferite, şi limbi, mâncăruri, arhitecturi şi literaturi diferite – în urmă cu sute şi sute de ani. Iar suma tuturor acestor diferenţe se traduce în faptul că, având ca suport situaţii ce implică risc şi incertitudine, danezii înclină către anumite reacţii, iar belgienii către altele.

Dintre toate dimensiunile lui Hofstede, totuşi poate că cea mai interesantă este cea numită de el „Indexul Distanţă-Putere” (IDP). Indexul vizează diversele atitudini pe scara ierarhică, în special aprecierea pe care o acordă o anumită cultură autorităţii. Pentru a putea întocmi un bilanţ, Hofstede a pus întrebări de genul „Cât de des vi s-a întâmplat să daţi peste următoarea problemă: angajaţi care simt o oarecare temere în a-şi exprima punctul de vedere, când acesta cade în dezacord cu cel al managerului?” Până la ce grad „membrii mai puţin

importanţi din organizaţii şi instituţii acceptă şi se complac în iluzia distribuirii egale a puterii?" Cât de respectaţi şi temuţi sunt cei mai în vârstă? Beneficiază deţinătorii puterii de tratament preferenţial?

„În ţările cu un index distanţă-putere scăzut", scrie Hofstede în lucrarea sa clasică, *Culture's Conséquences (Consecinţele Culturale)*,

> *puterea este ceva de care cei care o deţin sunt aproape ruşinaţi, încercând să stea pe cât posibil în umbră. Un oficial universitar din Suedia (IDP scăzut) spunea odată că pentru a-şi exercita puterea, se străduia să pară cât mai inofensiv. Liderii îşi potâmbrăţişa statutul lor neoficial renunţând la simbolurile formale. În Austria (IDP scăzut), premierul Bruno Kreisky era celebru pentru că lua tramvaiul până la serviciu. În 1974, chiar l-am văzut pe primul-ministru al Olandei (IDP scăzut), Joop den Uyl, petrecându-şi vacanţa într-un camping de motociclişti, în Portugalia. Astfel de comportamente din partea unor oameni influenţi nu şi-ar găsi apreciere în ţări ca Belgia sau Franţa, cu un IDP ridicat*[23].

[23] Similar, Hofstede face referire la un studiu condus cu câţiva ani în urmă, care încerca o paralelă între fabricile germane şi cele franceze din acelaşi sector industrial, comparabile ca putere economică. Fabricile franceze aveau, în medie, 26 de procente din angajaţi în management şi alte posturi speciale; cele germane, numai 16 procente. Mai mult, francezii îşi plăteau managerii de vârf substanţial mai bine decât germanii. Ce ar trebui să înţelegem din această paralelă, subliniază Hofstede, este diferenţa atitudinal-culturală raportată la scara ierarhică. Francezii au un index distanţă-putere de două ori mai mare decât germanii. Ei promovează şi susţin efectiv ordinea ierarhică la un nivel total străin germanilor.

Cred că vă puteţi lesne imagina ce efect au avut ideile lui Hofstede în industria aviatică. Ce a însemnat, până la urmă, combaterea discursului ocolit şi susţinerea muncii în echipă? O încercare de desfiinţare a distanţei în cabina de pilotaj. Întrebarea lui Hofstede legată de distanţă-putere – „Cât de des vi s-a întâmplat să daţi peste următoarea problemă: angajaţi care simt o oarecare temere în a-şi exprima punctul de vedere, când acesta cade în dezacord cu cel al managerului?” – a fost tocmai întrebarea pe care au adresat-o experţii secunzilor, pe filonul unei bune comunicări între aceştia şi căpitani. Şi munca lui Hofstede a venit cu ceva nou, ceva la care nu se mai gândise nimeni din lumea aviaţiei până atunci: efortul de convingere a secunzilor să ia atitudine nu poate fi privit decât în contextul indexului cultural distanţă-putere.

Cam la asta se referea Ratwatte atunci când a spus că niciun pilot american nu s-ar fi lăsat redus la tăcere de operatorii de control de pe Kennedy. Cultura americană este, prin definiţie, o cultură cu un index distanţă-putere scăzut. Când se precipită lucrurile, americaniiâşi iau în braţe *americanismul*, acest americanism traducându-se prin perceperea operatorului de la turnul de control ca pe un egal. Dar care să fie ţara situată la polul opus? Columbia.

Pe fondul accidentului Avianca, psihologul Robert Helmreich, a cărui contribuţie în explicarea rolului culturii în comportamentul piloţilor nu poate fi contestată de nimeni, a scris o analiză extraordinară pe baza accidentului, în care susţine că nu putem privi atitudinea lui Klotz decât prin prisma naţionalităţii sale, impasul din acea zi neputând fi asociat decât cu cineva cu un respect adânc şi ferm pentru autoritate. Helmreich scrie:

> *Gradul de distanţare al columbienilor faţă de putere ar fi putut da naştere unei stări de frustrare în*

ceea ce-l priveşte pe secund, întrucât căpitanul nu a reuşit să lase impresia că este stăpân pe deciziile sale (cu toate că poate nu era chiar autocrat), trăsătură caracteristică unei astfel de culturi. Poate că secunzii au aşteptat mult şi bine o decizie limpede din partea căpitanului, însă ei tot nu ar fi fost în stare să vină cu o alternativă.

Klotz se vede pe sine ca pe un subordonat. Nu ţine de el să salveze ziua. Asta e treaba căpitanului – iar acesta e extenuat şi nu dă semne de participare. Apoi intervine atitudinea autoritară a operatorilor de la turnul de control. Klotz se străduieşte să le spună că sunt în mare impas. Numai că foloseşte propriul limbaj cultural, vorbind din poziţia subordonatului. Operatorii, însă, nu sunt columbieni. Sunt neworkezi cu un grad distanţă-putere scăzut. Aceştia nu văd nicio discrepanţă ierarhică între ei şi piloţi, iar pentru ei, acest limbaj ocolit nu înseamnă că interlocutorul i se adresează unui superior cu deferenţa cuvenită. Nu, *înseamnă că la bordul avionului totul merge şnun*

Există, în corpul înregistrării, un punct în care deficienţa culturală Vie comunicare între operatorii de control şi secund devine atât de evidentă, încât pare aproape dureros de citit. E ulttmul schimb de replici între echipajul avionului şi cei de la Turnul de Control, cu numai câteva minute înainte de prăbuşire. Klotz tocmai spusese „Cred că da. Mii de mulţumiri” după întrebarea operatorului privind situaţia combustibilului. Căpitanul Caviedes se întoarce atunci către Klotz.

CAVIEDES: Ce spun?
KLOTZ: Omul e nervos.

Nervos! Klotz e lezat în demnitatea sa! Sunt în pragul

unei catastrofe. Dar el nu poate scăpa de dinamica dictată de cultura sa, care implică un respect clasic pentru superiori. În mintea sa, el a încercat şi a şi dat greş să-şi exprime păsul, singura concluzie imaginabilă fiind aceea că nu a făcut decât să-şi ofenseze superiorii de la Turnul de Control.

După accidentul de pe Kennedy, managementul Avianca a făcut o scurtă trecere în revistă a evenimentelor. Compania tocmai înregistrase patru accidente consecutive – Barranquilla, Cucuta, Madrid şi New York –, iar toate cele patru cazuri, a conchis conducerea, „au presupus condiţii perfecte de funcţionare a navelor, echipaje de zbor în formă fizică excelentă şi considerate peste medie ca aptitudini de zbor, dar accidentele *tot nu au putut fi evitate*".

La accidentul de la Madrid, continuă raportul, copilotul a încercat să-i spună căpitanului cât de gravă era situaţia:

> *Copilotul avea dreptate. Dar au murit cu toţii, întrucât... Atunci când copilotul punea întrebări, sugestiile implicite nu aveau pic de tărie. Tendinţa căpitanului era să-l ignore complet. Probabil copilotul nu dorea să pară insubordonat, punând la îndoială judecata căpitanului, sau poate că nu dorea să pice de prost, binecunoscută fiind experienţa pe care o avea pilotul. Totuşi, ar fi trebuit să-şi susţină opiniile cu mai multă tărie...*

Capacitatea noastră de a reuşi în ceea ce facem este legată strâns de locul din care ne tragem, iar a fi un bun pilot şi a proveni dintr-o cultură cu un index ridicat distanţă-putere e o combinaţie rară. Sub nicio formă Columbia nu are cel mai ridicat IDP. Helmreich, împreună cu un alt savant, Ashleigh Merritt, au măsurat cândva IDP-

ul piloţilor din toate colţurile lumii. Se pare că pe primul loc s-a situat Brazilia. Pe doi, Coreea de Sud[24].

11.

Comitetul Naţional pentru Siguranţa Transporturilor, agenţia americană responsabilă cu investigarea accidentelor aviatice, are sediul într-o clădire de birouri înghesuite, de prin anii ’70, pe malul Potomacului în Washington, DC. De-o parte şi de alta a coridoarelor nesfârşite din agenţie se află laboratoare pline cu fierăraie rămasă în urma accidentelor aviatice: un element zdrobit dintr-o turbină de motor, o piesă defectă dintr-un rotor de elicopter. Pe un raft, într-unul dintre laboratoare, se află o înregistrare cu vocile din cabină şi cu informaţiile aferente – aşa-zisa cutie neagră – rămasă de la prăbuşirea catastrofală a zborului Valujet în Florida, 1996, soldată cu 110 morţi. Înregistrarea este păstrată într-un recipient acoperit de dimensiuni nu prea mari, din oţel gros durificat, cu un orificiu crestat la un capăt, ca şi cum cineva – sau, mai bine zis, ceva – ar fi introdus un drug de metal în el cu o forţă incredibilă. Unii dintre cei de la

[24] Avem aici piloţii cu cele mai mari IDP-uri, pe ţări. În cazul în care comparaţi această listă cu cea a accidentelor aviatice, pe ţări, veţi constata că sunt destul de asemănătoare.

1. Brazilia
2. Coreea de Sud
3. Maroc
4. Mexic!
5. Filipine

De partea cealaltă, avem piloţii cu cel mai mic IDP, pe ţări:

1. Statele Unite
2. Irlanda
3. Africa de Sud
4. Australia
5. Noua Zeelandă

CNST sunt anchetatori şi ingineri, care reconstituie accidentele din dovezile fizice. Alţii sunt piloţi. Cu toate astea, un număr surprinzător de mare sunt psihologi, a căror treabă e să asculte înregistrările din cabină şi să reconstituie ceea ce a spus şi făcut echipajul de zbor în minutele premergătoare prăbuşirii avionului. Unul dintre specialiştii-coordonatori în cutii negre de la CNST este un doctor în psihologie deşirat, în jur de vreo cincizeci de ani, numit Malcolm Brenner, unul dintre cei care au anchetat cazul prăbuşirii avionului de la Korean Air în Guam.

„În mod normal, nu e nimic special la o aterizare pe Guam”, începe Brenner. Aeroportul din Guam are ceea ce se cheamă un far de aterizare, un fascicul gigantic de lumină orientat către cer, care îl ghidează pe pilot înspre pistă. Numai că în acea seară farul nu funcţiona. „Avea unele defecţiuni”, mai spune Brenner. „Fusese trimis pe o altă insulă pentru reparaţii. Aşa că cei din aer primiseră semnale că farul nu funcţiona”.

Privit în ansamblu, acest lucru nu ar fi trebuit să pună probleme. În luna în care farul era în reparaţii s-au înregistrat în jur de o mie cinci sute de aterizări reuşite pe aeroportul din Guam. Mai era un mic amănunt – un inconvenient, mai exact –, care făcea puţin mai dificilă aterizarea unui avion.

„A doua complicaţie era vremea”, continuă Brenner. „De regulă, în Pacificul de Sud îţi parvin un soi de rapoarte meteorologice. Însă dispar la fel de repede cum au apărut. Nu prea ai parte de furtuni. E un paradis tropical. Însă în acea noapte, se pare că existau mici câmpuri atmosferice şi s-a întâmplat ca avionul să intre într-unul din acestea, la numai câteva mile distanţă de aeroport. Prin urmare, căpitanul trebuia să ştie precis ce procedură trebuie să urmez pentru aterizare. Ei bine, au primit permisiunea pentru ceea ce se cheamă o aterizare VOR/DME. E destul de complicat. De fapt, e o pacoste. E nevoie de o

coordonare serioasă. Trebuie să cobori gradat. Dar atunci, se pare, căpitanul zăreşte de la mile depărtare luminile de pe Guam. Aşa că se linişteşte. Şi spune: «O să încercăm o aterizare deschisă»”.

VOR este un turn care transmite un semnal ce le permite piloţilor să-şi calculeze altitudinea, pe măsură ce se apropie de un aeroport. E precursorul farului de aterizare. Căpitanul se gândea să se servească de VOR pentru a aduce avionul cât mai aproape, apoi, odată ce putea vedea luminile de pe pistă, să aterizeze avionul vizual. Părea totul în regulă. Piloţii fac acest lucru mai mereu. Dar de fiecare dată când un pilot se hotărăşte asupra unui plan de aterizare, se presupune că are şi unul de rezervă, în cazul în care ar interveni ceva neprevăzut. Căpitanul nostru nu avea unul.

„Ar fi trebuit să se coordoneze. Căpitanul ar fi trebuit să fie ţinut la curent cu paşii de coborâre [DME]”, adaugă Brenner. „Numai că nu se aude nimic despre asta. Pretutindeni sunt câmpuri atmosferice rău prevestitoare, iar căpitanul pare că nu face altceva decât să presupună că va ieşi la un moment dat din nori şi va putea vedea aeroportul, iar dacă nu o va face până la maximum cinci sute şaizeci de picioare de la sol, va încerca pur şi simplu o nouă aterizare. Mda, să zicem că ar merge, numai că e o mică problemă. VOR-ul pe care şi-a bazat calculele nu este pe aeroport. E la două-virgulă-cinci mile depărtare, pe Nimitz Hill. Nu e singurul aeroport de pe glob unde se întâmplă aşa ceva. Uneori te poţi ghida după VOR şi ajungi exact la aeroport, în cazul de faţă, dacă o faci, ajungi exact pe Nimitz Hill”.

Pilotul ştia cum stau lucrurile cu VOR-ul. Era menţionat limpede pe hârtiile din dotare. Mai zburase de opt ori la Guarry lucru specificat în scurtul interviu dinaintea decolării, încă o tată însă, să nu uităm că era unu dimineaţa, iar el era în picioare de la 6 a.m., ziua

precedentă.

„Noi credem că oboseala a avut un rol major”, mai spune Brenner. „Vorbim de o cursă contra fusului orar. Urci la bordul avionului şi îl pilotezi până la destinaţie, unde ajungi la unu dimineaţa, după timpul coreean. Ulterior stai câteva ore la sol şi o iei de la capăt imediat ce răsare soarele. Căpitanul făcuse acelaşi traseu cu o lună în urmă. Atunci, dormise pe locurile de la clasa întâi. Acum pilotează avionul şi mărturiseşte că e peste măsură de obosit”.

Aşa că iată-le, cele trei semnale clasice pentru un accident aviatic, prezente şi în cazul zborului Avianca 052: o defecţiune tehnică minoră; vreme rea; şi un pilot obosit. Separat, niciunul dintre acestea nu ar avea substanţa necesară provocării unei prăbuşiri. Însă combinate, pun în alertă întreg echipajul de zbor. Şi tocmai aici a intervenit neşansa pentru zborul Korean Air 801.

12.

Avem mai jos o copie de pe înregistrarea cu ultimele treizeci de minute ale zborului KAL 801: începe cu căpitanul care acuză o oboseală copleşitoare.

0120: 01. CĂPITANUL: Dacă acest tur-retur se întinde dincolo de nouă ore, poate ne iese şi nouă ceva. La opt ore, nimic.

Opt ore nu ajută defel… Ne fac să muncim până la epuizare, da, până la epuizare. Probabil că astfel… Cheltuielile hoteliere sunt mai reduse pentru echipajul de zbor, şi orele de zbor maximizate. În orice caz, ne fac să muncim… Până la epuizare.

Se aude foiala provocată de o răsucire în scaun. Trece cam un minut.

0121: 13. CĂPITANUL: Ei… Somnoros… Nevoie mare. [cuvinte neinteligibile]

SECUNDUL: Desigur.

Apoi urmează poate unul dintre cele mai importante momente ale zborului. Secundul se hotărăşte să ia poziţie:

SECUNDUL: Nu vi se pare că plouă mai mult? Aici, în zona aceasta?

Pesemne că s-a gândit îndelung înainte de a face respectiva remarcă. Nu se poate spune că exista un spirit de colegialitate în cabina lui Suren Ratwatte. În rândul echipajelor de zbor de la Korean Air, pe parcursul unui popas, se aşteaptă de la ofiţerii cei noi să îi pregătească o gustare căpitanului ori chiar să-i ofere diverse daruri. După spusele unui fost pilot la Korean Air, în majoritatea cabinelor din avioanele companiei, „căpitanul e la comandă şi face orice doreşte, când doreşte, cum doreşte, iar toţi ceilalţi se supun şi nu vin cu obiecţii”. În raportul Delta despre Korean Air postat anonim pe internet, unul dintre utilizatori relatează o istorisire legată de un zbor al Korean Air, insistând pe imaginea secundului care devenise atât de confuz după discuţiile cu Turnul de Control, încât a orientat avionul pe nişte coordonate greşite. „Inginerul de zbor a sesizat că ceva nu era în regulă, însă nu a făcut nimic în această privinţă… În ciuda condiţiilor de vizibilitate [bune], echipajul nu a realizat că menţinerea direcţiei îi ducea undeva departe de aeroport”. Până la urmă, radarul navei a înregistrat eroarea, moment în care intervine fraza-cheie: „Căpitanul îi dă secundului un cot, trăgându-l la răspundere pentru eroare”.

Îi *dă secundului un cot*?

Când cei trei piloţi s-au întâlnit în seara aceea la

Kimpo pentru pregătirile de zbor, secundul şi inginerul s-au înclinat în faţa căpitanului. Până şi mâinile le tremurau. *„Cheo.com boeb seom ni da”*, ar fi spus copilotul, respectuos. „Mă bucur să vă cunosc”. Limbajul coreean are nu mai puţin de şase niveluri diferite de adresare, în funcţie de relaţia care se stabileşte între interlocutori: respect formal, respect neformal, neutru, familiar, intim şi deschis. Secundul nu ar fi mers, sub nicio formă, pe vreuna dintre variantele intime ori familiare, adresându-i-se căpitanului. Vorbim de o cultură în care se pune mare preţ pe statutul a doi oameni într-o conversaţie.

Lingvistul coreean Homin Sohn scrie:

La servirea unei mese, o persoană de rang mai mic trebuie să aştepte ca persoana de rang mai înalt să se aşeze la masă şi să înceapă a mânca, în timp ce reversul nu se aplică niciodată; iarăşi, nu se fumează în prezenţa unui superior; când se serveşte ceva de băut, subordonatul îşi ascunde paharul şi se întoarce;...la salutarea unui superior (nu şi în cazul unui subordonat), un coreean trebuie să se încline; un coreean trebuie să se ridice în momentul în care apare un superior, neavând voie să treacă prin faţa acestuia. Toate comportamentele şi acţiunile sociale sunt conduse după această ierarhie seniorială; cum spune şi zicala, *chanmul to wi alayka issta*, e nevoie de ordine şi când bei apă.

Prin urmare, când secundul spune, „Nu vi se pare că plouă mai mult? Aici, în zona aceasta?”, ştim ce vrea să spună: *Căpitane*. *Ai optat pentru o aterizare deschisă*, *fără vreun plan de rezervă*, *iar afară e o vreme teribilă*. *Poate că tu crezi că vom ieşi din nori la timp să vedem pista*. *Dar dacă nu va fi aşa*? *Cerul e mai negru ca dracul*, *plouă cu găleata*, *şi farul s-a găsit să nu funcţioneze*.

Numai că nu poate spune asta. Se mulţumeşte cu o sugestie, fiind convins că ar da dovadă de lipsă de respect spunând mai multe în faţa unui superior. E clar că nu va

mai pomeni nimic de starea îngrijorătoare a vremii.

În momentul imediat următor, avionul iese din nori, iar piloţii zăresc luminţe în zare.

„E Guam?” întreabă inginerul de zbor. Apoi, după o mică pauză, spune, „Guam e, da, Guam”.

Căpitanul murmură. „Bun!”

Dar nimic nu e bun. E doar o iluzie. Au ieşit din nori doar pentru o clipă. Dar sunt încă la douăzeci de mile de aeroport şi mai au serios de luptat cu vremea potrivnică. Inginerul ştie foarte bine cum stau lucrurile, căci el e responsabil cu urmărirea modificărilor stării vremii, aşa că se decide să spună ceva.

„Domnule căpitan, radarul climatic ne-a fost de mare ajutor”, spune el.

Radarul climatic ne-a fost de mare ajutor? O a doua sugestie venită din partea echipajului de bord. Inginerul vrea să spună cam ce a spus şi secundul. O *noapte în care poţi ateriza avionul numai pe baza reflexelor*, *lată ce ne spune radarul climatic*: *nu ne aşteaptă nimic bun*.

Pentru un occidental, ar părea destul de ciudat că inginerul de zbor nu insistă pe acest subiect. Comunicarea occidentală dispune de ceea ce lingviştii numesc „orientare a transmiţătorului” – ceea ce înseamnă că se consideră că ţine de vorbitor să comunice faptele limpede şi răspicat. Chiar în cazul tragicului accident de la Air Florida, când secundul nu face decât să bată apropouri cu privire la pericolul reprezentat de gheaţă, măcar o face de *patru* ori, încercând diverse abordări, doar – doar se va face înţeles. Tot ce se poate ca el să fi fost reţinut de gradul distanţă-putere dintre el şi căpitan, însă e clar că opera într-un context cultural occidental, care statuează că naşterea unei confuzii ţine în totalitate de cel care transmite informaţia.

Dar Coreea, ca şi majoritatea ţărilor asiatice, e orientată către latura receptorului. Aşadar, *ascultătorul e*

cel de care ţine calitatea mesajului. În mintea sa, inginerul spusese deja prea multe.

Sohn prezintă conversaţia de mai jos ca pe o ilustrare a unui schimb de replici între un angajat (Dl Kim) şi şeful lui, manager de departament (*kwacang*).

KWACANG: E cam rece şi mi s-a făcut foame.

[ÎNSEMNÂND: Ce-ai zice să cumperi ceva de băut şi o gustare, ceva?]

DL. KIM: Ce spuneţi de un lichior?

[ÎNSEMNÂND: Dau eu un rând, n-am încotro]

KWACANG: Nu, nu. Lasă.

[ÎNSEMNÂND: Desigur că mă tentează, numai repetă oferta odată.]

DL. KIM: Sunt sigurcă vă e foame. Nu mergem să mâncăm ceva în oraş?

[ÎNSEMNÂND: Insist să fac cinste.]

KWACANG: Crezi că e o idee bună?

[ÎNSEMNÂND: S-a făcut.]

E ceva minunat în subtilităţile acestei conversaţii, în atenţia pe care fiecare interlocutor trebuie să o acorde motivaţiilor şi dorinţelor celuilalt. E un schimb civilizat de replici, în adevăratul sens al cuvântului: nu lasă loc de indolenţă sau indiferenţă.

Însă o comunicare cu un grad înalt distanţă-putere dă randament numai atunci când ascultătorul este capabil de atenţie maximă şi numai atunci când cele două persoane implicate nu sunt presate de timp, tocmai pentru a putea descoperi subtilităţile din spusele interlocutorului. Total nerecomandată în carlinga unui avion, pe o noapte cu furtună şi cu un pilot extenuat, care încearcă să aterizeze pe un aeroport fără far de aterizare.

13.

În 2000, cei de la Korean Air au luat poziţie, cooptând pe cineva din concurenţă, mai precis de la Delta Air Lines, un anumit David Greenberg, care să preia operaţiunile de zbor.

Primul lucru pe care l-a făcut Greenberg ar putea părea ciudat cuiva care nu cunoaşte originea problemelor celor de la Korean Air. El a evaluat capacitatea fiecărui echipaj de zbor de a vorbi engleza. „Unii erau în regulă, alţii nu prea”, îşi aduce el aminte. „Aşa că am pus pe picioare un program care să asiste şi să îmbunătăţească competenţele de limbă engleză ale aviatorilor. Apoi, a apelat la serviciile unei firme occidentale – o filială a Boeing, numită Alteon – pentru a prelua programele de pregătire şi instruire ale companiei. „Alteon se ocupa de programele lor de instruire în engleză”, spune Greenberg. „Ei nu vorbeau coreeana”. Principiul lui Greenberg era unul simplu. Se ştia că limba oficială de la Korean Air era engleza, aşa că trebuia să o vorbeşti fluent dacă voiai să rămâi la ei. „Dar asta nu a însemnat o epurare”, mai spune el. „Cu toţii beneficiau de aceeaşi şansă, iar aceia care vedeau o provocare în asta aveau cale liberă să plece şi să studieze pe cont propriu. Însă limba era filtrul. Nu-mi aduc aminte să fi fost concediat careva pe motiv de incompetenţă de pilotaj”.

Raţionamentul lui Greenberg era acela că engleza este limba aviaţiei. În carlingă, piloţii încercau să desluşească rapoartele periodice, care erau, desigur, în engleză. Comunicaţiile cu Turnurile de Control de pretutindeni se fac, de asemenea, în engleză.

„Dacă încerci să aterizezi pe JFK la oră de vârf, e scoasă din calcul orice formă de comunicare nonverbală”, adaugă Greenberg. „Sunt doar oameni care vorbesc cu alţi oameni, aşa că trebuie să fii al naibii de sigur că înţelegi ce se petrece acolo. Cineva ar putea spune ce nevoie mai au

doi coreeni, umăr la umăr, să mai vorbească în engleză? Dar dacă se întreabă unul pe altul ce au spus tipii de afară, în engleză, atunci avem o problemă”.

Greenberg a vrut să le ofere piloţilor săi o identitate secundară. Problema lor era că nu se puteau desprinde de rolurile dictate de apăsătoarea lor moştenire culturală. Aveau nevoie de o oportunitate pentru a se detaşa de această povară, în momentul în care intrau în carlingă, oportunitate întruchipată chiar de limbaj. În engleză, ar fi scăpat de gradele precis conturate din ierarhia coreeană: respect formal, respect neformal, neutru, familiar, intim şi deschis. În loc de toate astea, piloţii puţeau avea acces la un limbaj cu o moştenire culturală total diferită.

Cea mai importantă latură a reformei lui Greenberg, totuşi, este ceea ce nu a făcut. Nu a căzut pradă disperării. Nu a concediat toţi piloţii coreeni pentru a o lua de la capăt cu piloţi cu un index cultural distanţă-putere scăzut. Ştia, fără îndoială, că moştenirile culturale joacă un rol însemnat – că sunt puternice şi expansibile şi că persistă în timp, chiar dacă aparent dispare utilitatea iniţială. Numai că el nu a considerat că aceste moşteniri sunt o parte inseparabilă a noastră. El mergea pe ideea că, de vreme ce coreenii îşi privesc obiectiv originea şi sunt dispuşi să se confrunte cu acele aspecte moştenite ce nu dau bine în lumea aviaţiei, pot face o schimbare. El le-a oferit piloţilor săi ceva de care au beneficiat cu toţii, de la hocheişti şi magnaţi software până la avocaţi de renume, în ascensiunea lor către succes: o oportunitate de a îmbina fondul personal cu munca lor.

După ce a plecat de la Korean Air, Greenberg a ajutat la fondarea unei companii comerciale aeriene numite Cargo 360, şi a luat cu el un număr de piloţi coreeni. Toţi erau ingineri de zbor, pe locul trei, după căpitan şi secund, în ierarhia strictă de la originala Korean Air. „Erau oameni care lucraseră în vechiul mediu de la Korean Air vreme de

cincisprezece până la optsprezece ani”, spune el. „Se obişnuiseră cu acel rol servil. Erau la baza podiumului. I-am reinstruit şi i-am plasat în echipaje de zbor occidentale. Un adevărat succes. Cu toţii şi-au schimbat stilul. Au luat atitudine. Şi-au revendicat partea leului. Nu mai aşteptau, ca până acum, să primească directive de la unul altul. Vorbim de oameni maturi, în jur de cincizeci de ani, cu istorie într-un anumit context, care au fost reinstruiţi, şi acum îşi fac treaba cu succes într-o cabină occidentală de avion. I-am luat din mijlocul culturii lor şi i-am re-format”.

Un exemplu cât se poate de potrivit. Dacă înţelegi ce înseamnă cu adevărat să fii un bun pilot – dacă înţelegi ce rol joacă istoria şi cultura şi lumea dinafară în atingerea succesului de carieră –, nu îţi mai dai cu pumnii în cap a disperare la o companie aeriană unde piloţii izbesc avioanele de stânci. Avem darul de a scoate ceva şi din piatră-seacă.

Dar, pentru început, trebuie să fim sinceri cu privire la un subiect ignorat de noi toţi, de prea multe ori. În 1994, când

Boeing a făcut pentru prima dată publice informaţii de securitate ale curselor aeriene, indicând o corelaţie clară între accidentele aviatice dintr-o ţară şi corespondentul statistic al ţării respective în „Dimensiunile lui Hofstede”, cercetătorii care lucrau pentru companie şi-au legat, pur şi simplu, mâinile la spate, pentru a nu ofensa pe cineva. „Nu spunem că ar fi ceva aici, însă e clar că e ceva acolo”, iată modul în care inginerul-şef în securitate de la Boeing pune problema. De ce trebuie să fim atât de lingavi? De ce ni se pare atât de greu de acceptat faptul că fiecare dintre noi provine dintr-o cultură cu propria ei doză de puncte forte şi slăbiciuni, tendinţe şi predispoziţii? Cine suntem şi de unde suntem merg mână în mână – iar când ignorăm această realitate, apar accidentele.

14.

Înapoi în carlingă.

„Domnule căpitan, radarul climatic ne-a fost de mare ajutor”. Acum nu mai auzi aşa ceva. Numai că vorbim de 1997, pe vremea când Korean Air încă nu trata cu prea mare seriozitate problema distanţă-putere. Căpitanul era obosit, iar avertizările inginerului i-au intrat pe o ureche şi i-au ieşit pe cealaltă.

„Da”, spune căpitanul drept răspuns. „Sunt de mare ajutor”. Se vede că e cu mintea aiurea.

Avionul zboară către turnul VOR, iar acesta este plasat în coasta unui munte. Vremea este tot închisă. Aşa că piloţii nu văd nimic în faţă. Căpitanul coboară trenul de aterizare şi exdinde flapsurile.

Ca ora 1: 41: 48, căpitanul spune „Ştergătoarele”, iar inginerul deNbor activează ştergătoarele. Ploua cu găleata.

La orâvi: 41: 59, secundul întreabă, „Nu avem contact vizual?” Vorbea de pista de aterizare. Nu reuşeşte să o vadă. De ceva vreme, îl încearcă un sentiment de cădere abisală. O secundă mai târziu, Ground Proximity Warning System anunţă, electronic, „Cinci sute [de picioare]”. Avionul se afla la cinci sute de picioare de sol. În cazul de faţă, Nimitz Hill. Însă echipajul e destul de încurcat, întrucât ei cred că e vorba de pista de aterizare, dar cum se poate aşa ceva, de vreme ce nu e vizibilă? Inginerul de zbor spune, „Ei?” pe un ton complet uimit. Gândiţi-vă la furia ce i-a cuprins pe toţi, chinuindu-se să-şi dea seama dacă poziţia avionului corespundea cu coordonatele afişate de aparate.

La ora 1: 42: 19, secundul spune „Aterizare nereuşită”. A reuşit, până la urmă, să treacă de la sugestie la o declaraţie pe proprie răspundere: vrea să renunţe la aterizare. Mai târziu, la momentul investigării prăbuşirii

avionului, s-a constatat că ar fi fost timp să ridice avionul şi să evite ciocnirea cu Nimitz Hill, dacă ar fi preluat comanda avionului chiar în acel moment. Pentru asta se presupune că sunt antrenaţi secunzii, atunci când consideră că deciziile căpitanului pun în pericol siguranţa vieţilor celor de la bordul avionului. Însă una e să înveţi aşa ceva în sala de clasă, şi alta să fii pus în faţa faptului împlinit, sus în aer, având în faţă pe cineva care te poate înghionti pe loc dacă o dai în bară.

1: 42: 20. SECUNDUL: Nu avem contact vizual.

Văzând moartea cu ochii, şi secundul, şi inginerul de zbor au prins curaj să vorbească. Îi spun căpitanului să încadreze nava într-un cerc larg, să tragă de manşă şi să încerce o nouă aterizare. Doar că e cam târziu.

1: 42: 21. SECUNDUL: Nu avem contact vizual, aterizare nereuşită.

1: 42: 22. INGINERUL DE ZBOR: Manevră de ocolire.

1: 42: 23. CĂPITANUL: Manevră de ocolire.

1: 42: 24: 05. GROUND PROXIMITY WARNING SYSTEM (GPWS): O sută.

1: 42: 24: 84. GPWS: Cincizeci.

1: 42: 25: 19.	GPWS: Patruzeci.
1: 42: 25: 50	GPWS: Treizeci.
1: 42: 25: 78.	GPWS: Douăzeci.
1: 42: 25: 78.	[zgomotul provocat de impactul iniţial]

1: 42: 28: 65.	[ton]
1: 42: 28: 91.	[gemete]
1: 42: 30: 54.	[ton]
SFÂRŞITUL	ÎNREGISTRĂRII

CAPITOLUL 8
CÂMPURI DE OREZ
ŞI TESTE DE MATEMATICĂ

„Nu există om care să se trezească înainte de răsărit, trei sute şaizeci de zile pe an, şi să nu reuşească să-şi îmbogăţească familia”.

1.

Calea către nucleul industrial din Sudul Chinei trece prin întinsele ţinuturi verzi ale Deltei Yue Jiang-ului (Râul Perlei). Pământul e acoperit de o ceaţă densă, fumurie. Străzile sunt ticsite cu remorci de tractoare. Peisajul este întrerupt din loc în loc de cabluri de înaltă tensiune. Fabrici care produc camere de luat vederi, computere, ceasuri, umbrele şi tricouri stau înghesuite la grămadă cu clădiri de apartamente şi câmpuri de bananieri şi mango, trestie-de-zahăr, papaya şi ananas, care merg la export. Sunt extrem de puţine regiunile din lume care s-au schimbat atât de radical într-un timp atât de scurt. Cu o generaţie în urmă, cerurile erau senine şi drumul era o autostradă cu două benzi. Iar cu două generaţii în urmă,

cât cuprindeai cu privirea, nu dădeai peste altceva în afara lanurilor de orez.

La două ore de mers, către izvorul Râului Perlei, e poziţionat oraşul Guangzhou, iar pretutindeni în zonă încă se mai pot găsi reminiscenţele vechii civilizaţii chineze. Peisajul devine mirific, culmi şerpuitoare cu stânci calcaroase în relief tăindu-şi drum către poalele Munţilor Nan Ling. Din loc în loc se pot zări tradiţionalele colibe din chirpici ale localnicilor. În oraşele mai mici, sunt organizate târguri deschise: găini şi gâşte în coşuleţe din bambus, legume aranjate pe categorii, platouri cu hălci de porc, mănunchiuri mari de tutun. Şi pretutindeni, orez cât vezi cu ochii, pe distanţe de mile şi mile. Iarna, câmpurile cultivate cu orez sunt uscate şi presărate cu floarea de sămânţă rămasă de la recolta precedentă. După ce se face însămânţarea primăvara, odată cu pornirea vânturilor umede, câmpurile se îmbracă într-un verde de basm, şi până la prima strângere a recoltei, când grânele se înalţă în capătul tulpinilor, pământul se transformă într-o mare nesfârşită de galben.

Orezul e cultivat în China de mii de ani. De aici s-au răspândit tehnicile de cultivare a orezului şi în Asia de Est – Japonia, Coreea, Singapore şi Taiwan. An de an, din timpuri imemorabile, fermieri de pe întregul cuprins al Asiei au mers pe acelaşi sistem ciclic, elaborat.

Câmpurile de orez sunt „construite”, nu „nivelate”, cum se întâmplă de regulă cu lanurile de grâu. Nu e suficient să îndepărtezi arborii, arbuştii, pietrele şi apoi să ari pământul. Câmpurile de orez sunt tăiate în baza muntelui într-o succesiune ordonată de terasamente, ori plantate în zone de câmpie, cu multă apă. O bună irigaţie este absolut necesară, aşa că, în apropierea câmpului, trebuie să existe un sistem bine structurat de mici şanţuri de scurgere. E nevoie de canale săpate către cea mai apropiată sursă de apă şi de trape de închidere a

şenţuleţelor, pentru ca volumul de apă să poată fi dirijat corespunzător, evitându-se o eventuală înecare a plantelor.

Mai mult, câmpul în sine trebuie să stea pe un strat de pământ dur; altfel, apa ar putea să se prelingă în sol. Bineînţeles, seminţele nu pot fi plantate în pământ tare, aşa că peste sol trebuie să urmeze urâstrat dens dar subţire de nămol. Iar acest strat trebuie/Să aibă o consistenţă bine stabilită, pentru o absorbţie/şi o cufundare a plantelor în apă până la nivelul optim. De asemenea, pământul trebuie fertilizat repetat, şi aşa ajungem la o altă formă de artă. Tradiţional, fermierii folosesc „îngrăşământ din fecale” (de natură umană) şi o combinaţie de compost ars, mâl de râu, fasole şi cânepă – cu mare atenţie, căci prea mult îngrăşământ, ori cantitatea potrivită aplicată în momentul nepotrivit, poate fi la fel de dăunător ca şi prea puţin.

La momentul însămânţării, un fermier chinez are sute de tipuri de orez din care poate alege, fiecare dintre acestea având plusuri şi minusuri, de la să zicem, cantitate şi timp de creştere până la rezistenţă la secetă ori dezvoltare în sol neprielnic. Un fermier poate să planteze şi până la o duzină sau mai bine de soiuri simultan, venind cu schimbări de la un sezon la altul, pentru a micşora riscul unei recolte slabe.

El sau ea (sau, mai bine spus, întreaga familie, de când cu transformarea cultivării orezului într-o afacere de familie) trebuie să planteze seminţele în răzoare special pregătite. După câteva săptămâni, răsadurile sunt plantate pe câmp, în rânduri spaţiate cu grijă, la şase inci distanţă unul de altul, cerând o atenţie deosebită.

Plivitul se face manual, cu sârg şi susţinut, pentru că răsadurile pot fi asfixiate uşor de alte plante. Uneori, fiecare mlădiţă de orez este curăţată separat cu un pieptene de bambus, pentru îndepărtarea insectelor parazite. Deseori, fermierii verifică şi reverifică nivelul

apei şi se asigură că aceasta nu e peste măsură de caldă, vara de regulă. Iar când orezul se coace, fermierii îşi adună toţi prietenii şi rudele şi, într-o mişcare organizată, îl adună cât de repede posibil, pentru a mai putea prinde o recoltă înainte de venirea iernii.

Micul-dejun în China, cel puţin pentru cei care şi-l permit, înseamnă terci de orez – un amestec de orez alb cu salată şi pastă de roşioară, servit cu beţe de bambus. La prânz, încă şi mai mult orez. Seara, orez cu „glazură". Orezul este ceea ce vinzi la piaţă pentru a cumpăra alte lucruri indispensabile. Aşa se măsurau bunăstarea şi condiţia socială pe atunci. Şi cultivarea orezului îţi ocupa cam toată ziua. „Orezul e viaţa", spune antropologul Gonţalo Santos, care a trăit o vreme într-un sătuc chinezesc din sud. „Fără orez, nu poţi supravieţui. Dacă vrei să fii cineva în această parte a Chinei, orezul e cheia. El face pământul să se rotească".

Acum uitaţi-vă puţin la înşiruirea următoare de cifre: 4, 8, 5, 3, 9, 7, 6. Citiţi-le cu voce tare. Apoi, întoarceţi-vă privirea şi încercaţi să le memoraţi timp de douăzeci de secunde, înainte de a le rosti cu voce tare încă o dată.

Dacă vorbiţi limba engleză, aveţi cam 50% şanse de a vă aminti cifrele perfect. Dacă sunteţi chinez, sunt şanse mari să vi le amintiţi perfect de fiecare dată. Cum de se întâmplă acest lucru? Păi, ca fiinţe umane, înmagazinăm cifre într-o secvenţă de memorie, ce ţine cam două secunde. Memorăm cu uşurinţă cam orice putem spune sau citi în acest interval de două secunde. Iar vorbitorii de chineză prind această listă de cifre – 4, 8, 5, 3, 9, 7, 6 – aproape de fiecare dată, tocmai pentru că, spre deosebire de engleză, limba lor le permite să încadreze cele şapte cifre într-o secvenţă de două secunde.

Exemplul de faţă provine din cartea lui Stanislas Dehaene, *The Number Sense* (Simţul Numerelor). Dehaene vine cu următoarea explicaţie:

Numerele în chineză sunt extrem de scurte. Majoritatea pot fi rostite în mai puţin de un sfert de secundă (de pildă, 4 este „şi” şi 7 „qi”). Echivalentele în engleză – „four”, „seven” – sunt mai lungi: pronunţarea lor ia cam o treime de secundă. Se pare că diferenţa de memorare între engleză-chineză se datorează tocmai acestui raport. În limbi ca velşa, araba, chineza, engleza şi ebraica, există o corelaţie reproductibilă între timpul de care e nevoie pentru pronunţarea unui număr în limba respectivă şi capacitatea memoriei de scurtă durată a vorbitorilor. În acest sector, premiul pentru maximum de eficacitate merge către dialectul chinez cantonez, atât de succint, încât locuitorii Hong Kong-ului au o secvenţă meteorică de aproximativ 10 cifre.

Se pare că mai există o diferenţă şi în modul în care sunt construite sistemele de denumire a numerelor, raportat la limbajele occidentale şi cele asiatice. În engleză, se spune fourteen, sixteen, seventeen, eighteen şi nineteen (paisprezece, şaisprezece, şaptesprezece, optsprezece şi nouăsprezece), deci e de presupus că ar trebui să spunem oneteen, twoteen, threeteen şi fiveteen (pentru unsprezece, doisprezece, treisprezece şi cincisprezece). Numai că nu e aşa. Folosim o altă formă: eleven, twelve, thirteen şi fifteen. Similar, avem forty şi sixty (patruzeci şi şaizeci), care seamănă cu rădăcinile de care se leagă – four şi six (patru şi şase). Dar mai spunem şi fifty, thirty şi twenty (cincizeci, treizeci şi douăzeci), care par să sune ca five şi three şi two, însă nu prea e aşa. Şi, din acest motiv, pentru numere dincolo de twenty (douăzeci), punem „decada” înainte şi cifra unităţilor după – twenty-one, twenty-two (douăzeci şi unu, douăzeci şi doi), iar în ce priveşte teen-urile, procedăm tocmai invers (fourteen, seventeen, eighteen). Sistemul de numărare în

engleză prezintă o multitudine de iregularităţi. Nu la fel se întâmplă şi în China, Japonia şi Coreea. Ei au un sistem de numărare logic. Eleven este ten-one (unsprezece este zece – unu). Twelve este ten-two (doisprezece este doi-zece). Twenty-four este two-tens-four (douăzeci şi patru este două-zeci-patru) şi aşa mai departe.

Această diferenţă se traduce în faptul că, spre deosebire de copiii americani, cei chinezi învaţă să numere mult mai repede. Copiii chinezi de patru ani ştiu să numere, în medie, până la patruzeci. Copiii americani de aceeaşi vârstă ştiu să numere numai până la cincisprezece, şi mare parte din ei nu ajung să numere până la patruzeci înainte de cinci ani. Cu alte cuvinte, până la vârsta de cinci ani, copiii americani au deja un *an* în spatele omologilor lor chinezi, în aptitudinea fundamentală în matematică.

Logica sistemului lor de numărare îi ajută pe copiii asiatici să facă operaţii de bază, cum ar fi adunarea, mult mai uşor. Puneţi un copil vorbitor de engleză de şapte ani să calculeze thirty-seven (treizeci şi şapte) plus twenty-two (douăzeci şi doi) mintal, şi acesta va trebui să transforme cuvintele în numere (37 + 22). Numai aşa poate socoti: 2 plus 7 înseamnă 9, iar 30 plus 20 înseamnă 50, adunate 59. Puneţi un copil asiatic să calculeze three-tens-seven (trei-zeci-şapte) plus two-tens-two (două-zeci-doi), şi aveţi deja în faţa ochilor ecuaţia respectivă. Nu mai e nevoie de nicio traducere în numere: Rezultatul este five-tens-nine (cinci-zeci-nouă).

„Sistemul asiatic de numărare e transparent”, spune Karen Fuson, un psiholog de la Northwestern University, care a studiat în amănunt diferenţele asiatico-occidentale. „Eu cred că vorbim chiar de o altă perspectivă asupra matematicii în sine. În loc de învăţarea pe dinafară, am în faţă un tipar deductibil. Există un precedent că pot să fac asta. La fracţii, spunem three-fifths (trei cincimi). Pentru chinezi asta înseamnă, literal, «avem cinci părţi, din care

luăm trei». Adică ţi se spune conceptual ce este o fracţie. Se face diferenţa între numitor şi numărător".

Atât de răspânditele poveşti cu teroarea care este matematica, în rândul copiilor din Occident, încep cam prin clasele a treia şi a patra, iar Fuson susţine că, parţial, acest lucru se datorează faptului că matematica pare să nu aibă niciun sens; structura pare încâlcită; regulile de bază par arbitrare şi complicate.

De cealaltă parte, copiii asiatici nu văd dracul atât de negru. Ei pot reţine mai multe numere şi pot face calcule mai rapid, iar modul în care sunt exprimate fracţiile în sistemul lor de numărare corespunde cu definiţi-fectivă a unei fracţii – şi poate că asta îi face să fie maiatraşi de matematică, şi poate că, din moment ce sunt maizatraşi de matematică, se străduiesc mai mult să înveţe şi merg la ore suplimentare de matematică şi sunt mai dispuşi să-şi facă temele, şi altele, şi altele, într-un gen de cerc virtuos.

Cu alte cuvinte, când vine vorba de matematică, asiaticii dispun de un avantaj înnăscut. Însă acesta e un avantaj mai neobişnuit. Ani buni, elevi din China, Coreea de Sud şi Japonia – şi copiii imigranţilor contemporani din aceste ţări – i-au depăşit în performanţe matematice pe colegii lor occidentali, presupunerea firească fiind aceea că toate au legătură cu o înclinaţie înnăscută a asiaticilor pentru matematică.[25]

Psihologul Richard Lynn a mers chiar până la a propune o teorie evoluţionistă elaborată, având ca puncte de ancorare Munţii Himalaya, vremea extrem de rece,

---

[25] în cadrul unor teste internaţionale de comparare a performanţelor, elevi din Japonia, Coreea de Sud, Hong Kong, Singapore şiTaiwan au obţinut, cu toţii, rezultateîmbucu- rătoare, ajungând la un nivel de nouăzeci şi opt de procente. Statele Unite, Franţa, Anglia, Germania şi celelalte naţiuni capitaliste s-au concentrat undeva în jurul nivelului de douăzeci şi şase—trezeci şi şase de procente. 0 diferenţă uriaşă, am putea spune.

practicile primitive de vânătoare, dimensiunea creierului şi articularea vocalelor, totul într-o încercare de a explica de ce asiaticii au IQ-uri mai ridicate.[26]

Cam aşa privim matematica. Dacă cineva e bun la metode de calcul şi algebră, gata, dă pe dinafară de deşteptăciune. Însă diferenţele între sistemele de numărare din Est şi cele din Vest sugerează ceva cu totul distinct – faptul că cineva este bun la matematică îşi poate avea rădăcinile în *cultura* de grup.

În cazul coreenilor, o astfel de moştenire înrădăcinată în străvechile dimensiuni culturale a influenţat negativ meseria modernă de pilotare a unui avion. Aici avem un alt tip de moştenire, una care se dovedeşte mai mult decât potrivită pentru probele secolului XXI. Moştenirile culturale *au rolul lor*, şi odată ce am văzut efectele uimitoare ale unor lucruri de genul distanţă-putere şi numere care pot fi rostite într-un sfert de secundă/o treime de secundă, e destul de greu să nu ne întrebăm câte alte moşteniri culturale nu au un impact considerabil asupra provocărilor secolului XXI. Ce-ar fi dacă o cultură în care orezul dictează cursul existenţei este, totodată, una care dă performanţa în matematică? Ar putea oare câmpurile de orez să facă diferenţa în sala de clasă?

---

[26] Supoziţia lui Lynn cu privire la faptul că asiaticii dispun de un IQ mai ridicat a fost combătută, cu succes, de o serie de alţi experţi, care au demonstrat că acesta şi-a construit argumentul pe probe de IQ luate, total arbitrar, din familii urbane, cu stare materială mai mult decât bună. James Flynn, poate cel mai renumit expert în IQ din lume, a venit cu o altă remarcă fascinantă. IQ-ul asiaticilor, spune el, a fost, istoric vorbind, mai scăzutdecât cel al albilor, lucru ceînseamnă că excelenţa acestora în matematică pare paradoxală raportată la IQ-ul lor. Ideea lui Flynn este subliniată în cartea sa, Asian Americans: Achieve- ment BeyondIQ (1991) — Americani asiatici: performanţă dincolo de IQ.

3.

Cel mai curios lucru legat de un câmp de orez – al cărui farmec nu-l poţi pătrunde decât dacă păşeşti în mijlocul lui – este lungimea sa. E *minuscul*. Un câmp de orez tipic nu este mai mare decât o cameră de hotel. O fermă asiatică tipică de orez are două-trei astfel de câmpuri. Un sat din China de cinci sute de oameni are cam 450 de acri, ceea ce în Midwest înseamnă dimensiunile unei ferme obişnuite. La o astfel de scară, cu familii de cinci sau şase membri, care trăiesc într-o fermă cu o suprafaţă nu mai mare de două camere de hotel, agricultura urmează un cu totul alt curs.

Potrivit tradiţiei, agricultura occidentală este orientată „mecanic”. În Vest, dacă un fermier vrea să dea randament mai bun ori să-şi sporească avutul, apelează la echipament tot mai sofisticat, care-i permite să înlocuiască munca umană cu cea mecanică: o maşină de treierat, o maşină de strâns iarba în baloţi, o combină de strângere a recoltei, un tractor. El va curăţa un alt câmp şi îşi va extinde terenurile arabile, căci acum tehnologia îi permite să lucreze rpâi mult pământ fără efort suplimentar. Dar în Japonia sau/China fermierii nu au bani să cumpere astfel de echipanru-it – şi, în orice caz, nici nu prea ai de unde lua pământ viran pentru a-l face arabil. Aşadar, cultivatorii de orez pot prospera numai devenind mai deştepţi, administrându-şi mai bine timpul şi făcând alegeri mai bune. Antropologul Francesca Bray are o Martieră proprie de a prezenta aceste lucruri, pentru ea cultivarea orezului ţinând de „abilitate”: dacă eşti dispus să pliveşti mai sârguincios şi să te perfecţionezi în îngrăşarea pământului, să verifici constant nivelul apei şi să menţii concentraţia recomandată a stratului de lut, şi să exploatezi fiecare metru pătrat pe care îl ai în folosinţă, vei avea o recoltă bogată. De-a lungul istoriei, deloc surprinzător, cultivatorii

de orez au depus un efort vizibil mai susţinut decât orice alţi fermieri.

Fraza de mai sus poate părea puţin stranie, pentru că mare parte din noi avem deja o impresie formată despre munca şi efortul depuse de înaintaşii noştri. Însă lucrurile nu sunt chiar aşa de simple. Până la un anumit punct, de pildă, cu toţii ne tragem din grupuri de vânători, iar aceste grupuri de vânători, lucru bine ştiut, aveau un stil de viaţă destul de lejer. Oamenii tufişurilor ÎKung din Deşertul Kalahari, Botswana, unii dintre ultimii practicanţi ai acestui mod de viaţă, îşi asigură subzistenţa consumând o gamă bogată de fructe, boabe, rădăcini şi nuci – mai ales nuca de mongongo, o sursă de hrană incredibil de consistentă şi bogată în proteine, pe care o poţi culege de pe jos. Aceşti oameni nu cultivă nimic, căci tot ce înseamnă cultivare – pregătire, plantare, plivire, strângere, depozitare – înseamnă timp, nu glumă. Nici animale nu cresc. Ocazional, bărbaţii ÎKung vânează, însă o fac mai mult din plăcere. În mare, bărbaţii şi femeile ÎKung nu muncesc mai mult de douăsprezece – nouăsprezece ore într-o săptămână, petrecându-şi restul timpului dansând, amuzându-se ori vizitându-şi prietenii şi apropiaţii. Asta ar însemna, în cel mai bun caz, o mie de ore de muncă într-un an. (Când un om al tufişurilor a fost întrebat odată de ce nu s-au aplecat semenii săi către rosturile câmpeneşti, a luat o mină mirată şi a zis: „De ce să cultivăm pământul, când sunt atâtea ş-atâtea nuci de mongongo în lume?”)

Sau gândiţi-vă la viaţa ţăranilor din Europa, în secolul al optsprezecelea. Bărbaţii şi femeile de atunci munceau probabil din zori până la amiază, două sute de zile pe an, ceea ce înseamnă cam o mie două sute de ore anual. La strângerea recoltei ori la însămânţarea de primăvară, ziua era mai lungă. Odată cu venirea iernii, mai scurtă. În *The Discovery of France* (Descoperirea Franţei), Graham Robb susţine că viaţa ţăranilor într-o ţară ca

Franţa, chiar şi către mijlocul secolului al XIX-lea, era în mare parte o înşiruire de episoade scurte de muncă, urmate de perioade lungi de trândăveală.

„Nouăzeci şi nouă la sută din totalitatea activităţilor umane descrise aici şi în alte lucrări [ce tratează viaţa câmpenească din Franţa]”, scrie el, „au avut loc în intervalul primăvară târzie-toamnă timpurie”. În Pirinei şi Alpi, sate întregi de oameni hibernau pur şi simplu odată cu prima zăpadă, în noiembrie, până în martie sau aprilie. În regiuni mai temperate ale Franţei, unde iarna temperaturile scădeau arareori sub nivelul îngheţului, lucrurile nu difereau cu nimic. Robb continuă:

> *Câmpiile din Flandra erau părăsite cea mai mare parte din an.*
>
> *Un raport oficial despre Nièvre din 1844 desene mutarea agricultorilor burgunzi, odată ce recolta era strânsă şi butucii de viţă-de-vie arşi: „După reparaţiile necesare, aceşti bărbaţi viguroşi stăteau toată ziua în pat, chircindu-se cât puteau de mult pentru a nu suferi de frig şi pentru a mânca mai puţin. Slăbeau voluntar”.*
>
> *Hibernarea umană era o necesitate fizică şi, de ce nu, economică. Scăzând rata metabolismului, ei evitau să devasteze proviziile, mânaţi de foamea oarbă… Oamenii hoinăreau şi tăiau frunză la câini, până şi vara… După revoluţie, în Alsacia şi Pas-de-Calais, oficialii au venit cu plângeri că producătorii de vinuri şi fermierii independenţi „se abandonează unei lenevii idioate”, în loc să încline către „acţiuni liniştite şi aşezate productiv” în anotimpul rece.*

Ca o paralelă, dacă erai un fermier în China de Sud, nu aveai răgaz să dormi iarna. În scurta pauză marcată de anotimpul uscat, din noiembrie până în februarie, îţi

ocupai timpul cu tot felul de treburi de gospodărie. Făceai coşuri sau pălării din bambus pentru a le vinde la piaţă. Reparai micile şanţuri de pe ogor şi îţi mai cârpeai coliba. Îţi trimiteai unul din fii să muncească într-un sat vecin pentru o rudă. Făceai tofu şi terci de fasole uscată, capturai şerpi (o delicatesă) şi prindeai insecte. Odată cu lahp cheun („venirea primăverii”), erai înapoi pe ogor odată cu zorii. Munca pe un câmp de orez este de zece, până la douăzeci de ori mai solicitantă decât munca pe un Ian de porumb ori grâu, similare ca întindere. După unele estimări, un cultivator de orez din Asia munceşte cam *trei mii* de ore într-un an.

4.

Gândiţi-vă, numai o clipă, ce ar însemna să fii un cultivator de orez undeva în Delta Yue Jiang-ului. Trei mii de ore pe an reprezintă un număr incredibil de ore petrecute muncind, mai ales dacă asta înseamnă să stai aplecat pe ogor sub soarele dogoritor şi să presari seminţe sau să pliveşti un câmp de orez.

Mulţumirea unui cultivator de orez, până la urmă, se regăseşte în natura muncii pe care o întreprinde. În mare măsură, totul nu face decât să ne reamintească de munca în industria textilelor depusă de imigranţii evrei din New York. Şi de aici se desprinde o oarecare notă de *împlinire*. Înainte de toate, în cultivarea de orez există o relaţie bine definită între muncă şi recompensă. Pe măsură ce lucrezi mai susţinut un câmp de orez, recolta va fi mai bogată. Apoi, e vorba de complexitatea lucrului în sine. Cultivatorul de orez nu presară pur şi simplu seminţele primăvara şi strânge roadele toamna. El sau ea conduce efectiv o mică afacere, direcţionând întreaga putere de muncă a familiei, diminuând gradul de nesiguranţă în alegerea seminţelor, construind şi punând la punct un

sistem sofisticat de irigaţii şi coordonând complexul proces al strângerii primei recolte cu pregătirea simultană a celei de-a doua.

Şi, cel mai important, e vorba de autonomie. Ţăranii europeni munceau în mare parte ca sclavi pentru marii seniori latifundiari pe o plată de nimic, propriile destine neaparţinându-le. China şi Japonia însă nu au încurajat niciodată un astfel de sistem feudal opresiv, tocmai pentru că feudalismul nu poate da randament într-o economie a orezului. Cultivarea orezului e mult prea complicată şi elaborată pentru un sistem care are la bază constrângerea fizică a ţăranilor în vederea ieşirii la lucrul câmpului. Până în secolele al XIV-lea şi al XV-lea, seniorii din China Centrală şi de Sud aveau o relaţie de tip mână-liberă cu arendaşii lor: colectau o sumă prestabilită şi îi lăsau pe fermieri să-şi vadă de treabă.

„În ceea ce priveşte cultivarea orezului, nu e vorba doar că ai nevoie de o forţă de muncă fenomenală, ci implică şi un anumit grad de rigurozitate”, spune istoricul Kenneth Pomerantz. „Trebuie să pui suflet. E foarte important ca terenul să fie perfect nivelat înainte de irigare. O nivelare aproximativ exactă se traduce în recolte mai sărăcăcioase. E foarte important ca apa să stea în pământ doar atât cât trebuie. Există o mare diferenţă între aranjarea răsadurilor la distanţa potrivită şi împrăştierea acestora. Nu e ca şi cum ai pune porumb în pământ pe la jumătatea lui martie şi, pe măsură ce vin ploi până la sfârşitul lunii, nu ai de ce să-ţi faci griji. Toţi factorii pregătitori suportă un anumit grad de control direct. Iar când ai ceva care cere asemenea grijă, seniorul trebuie să-i ofere fermieruluj/anumite stimulente, cum ar fi, să zicem, dacă recolta cu, r (a bogată, fermierul obţine un procent mai mare. Tocmai/din acest motiv se merge pe rate fixe, seniorul vine şi spiţ/e, indiferent de recoltă, eu trebuie să primesc douăzeci de obroace, iar dacă a fost un an bun, tu

iei ce e peste. Un sistem care nu ar da randament practicat în contextul sclaviei sau al muncii pe plată fixă. Pur şi simplu, ar fi prea uşor să uiţi deschisă puţin mai mult portiţa care închide sistemul de irigare, şi poţi să-ţi iei adio de la recoltă".

Istoricul David Arkush a făcut cândva o paralelă între proverbele ruseşti şi cele chinezeşti din înţelepciunea populară, iar diferenţele se dovedesc a fi izbitoare. „Dacă nu e de la Dumnezeu, nu dă rod", spune un proverb rusesc. Genul de fatalism şi pesimism tipic pentru un sistem feudal represiv, unde ţăranii nu au nici cel mai mic îndemn să creadă în eficacitatea lucrului înfăptuit de ei. De cealaltă parte, scrie Arkush, proverbele chinezeşti uimesc prin credinţa că „efortul susţinut, planificarea atentă şi determinarea ori cooperarea cu un grup restrâns vor da roade în timp".

Mai jos putem vedea câteva zicale de căpătâi ale sărmanilor ţărani chinezi, în contextul în care aceştia muncesc trei mii de ore pe an sub dogoarea soarelui şi în umiditatea câmpurilor de orez (care, apropo, sunt pline de lipitori):

„Nicio masă fără sânge şi sudoare".

„Fermierii nu-şi văd capul de treburi; fermierii nu-şi văd capul de treburi, dacă nu ar fi aşa, de unde ar mai veni grânele pentru a ieşi din iarnă?"

„Iarna, pe leneşi îi loveşte de moarte gerul aspru".

„Nu aştepta să-ţi pice hrana din cer, ci dă-le întrebuinţare mâinilor cu care te-ai născut".

„La ce bun să te întrebi dacă va fi un an bun, când totul ţine de munca ta şi de îngrăşământ?"

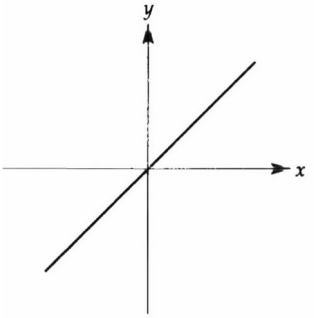
„Dacă munceşti din greu, nici pământul nu va fi leneş cu tine".

Şi, cea mai grăitoare: „Nu există om care să se trezească înainte de răsărit, trei sute şaizeci de zile pe an, şi să nu reuşească să-şi îmbogăţească familia”. *Să se trezească înainte de răsărit*? *360 de zile pe an*? Pentru semisălbaticii IKung care adună lipsiţi de griji nuci de mongongo toată ziua, sau pentru ţăranii francezi care hibernează toată iarna, sau pentru oricine trăieşte din altceva decât cultivarea orezului, acest proverb ar fi de neconceput.

Aceasta nu este, desigur, o observaţie din afară la adresa culturii asiatice. Mergeţi în orice campus universitar din Occident şi veţi vedea că studenţii asiatici au o reputaţie bine conturată, aceea că îi puteţi găsi la bibliotecă multă vreme după ce toţi ceilalţi au plecat. Uneori, cei care provin din această zonă se simt ofensaţi când se vorbeşte astfel despre cultura lor, tocmai pentru că ei văd stereotipul ca pe o formă de discreditare. Dar susţinerea muncii ar trebui să fie un lucru de toată frumuseţea. Practic, fiecare poveste de succes pe care am întâlnit-o până acum în această carte nu face decât să sublinieze ideea de muncă susţinută. Bill Gates era dependent de computerul său încă de mic. La fel şi Bill Joy. Beatles au susţinut spectacole de mii de ore la Hamburg. Joe Flom a stat în penumbră vreme de ani buni, perfecţionând arta preluărilor silite de companii, până să-i surâdă norocul. Efortul susţinut este caracteristic oamenilor de succes, iar genialitatea culturii dezvoltate în domeniul cultivării orezului stă în faptul că munca le-a oferit câmpenilor arşi de soare o cale spre lumină, în ceaţa nesiguranţei şi a sărăciei lucii. Această lecţie le-a fost de mare ajutor asiaticilor în multe întreprinderi, însă nicăieri la fel de strălucit ca în cazul matematicii.

5.

Cu câţiva ani în urmă, Alan Schoenfeld, un profesor de matematică la Berkeley, a înregistrat pe bandă video o tânără numită Renée încercând să rezolve o problemă de matematică. Renée avea puţin peste douăzeci de ani, un păr lung şi negru şi ochelari rotunzi argintii. Pe casetă apare jucându-se cu un program software conceput pentru învăţarea algebrei. Pe ecran e conturată o axă *x*-*y*. Programul îi cere utilizatorului să tasteze un set de coordonate şi apoi trasează automat dreptele corespunzătoare. De exemplu, când Renée a tastat 5 pe axa y şi 5 pe axa *x*, computerul a făcut asta:



La acest punct, sunt sigur, nu se poate să nu vă amintiţi câte ceva din algebra de bază învăţată în liceu. Nu vă faceţi probleme însă, nu trebuie să vă amintiţi toate amănuntele pentru a înţelege semnificaţia exemplului de faţă. De fapt, pe măsură ce o veţi asculta peRenée vorbind în următoarele câteva paragrafe, încercaţi să nu vă concentraţi pe ceea ce spune, ci pe modul în care o spune, în ideea că veţi reuşi să înţelegeţi de ce o face.

Toată ideea programului creat de Schoenfeld era să-i ajute pe studenţi să calculeze înclinaţia rezultantei. Înclinaţia, sunt sigur că vi-o amintiţi (sau, mai bine zis, sunt sigur că nu; şi e sigur că eu nu mi-am amintit), înseamnă ordonată pe abscisă, înclinaţia rezultantei din exemplul nostru este 1, de vreme ce ordonata este 5 şi abscisa 5.

Iat-o deci pe Renée. Stă în faţa computerului şi se gândeşte ce numere ar trebui să tasteze pentru a obţine o dreaptă verticală, care să pice direct pe axa y. Ei bine, cei care îşi mai amintesc câte ceva din matematica de liceu, ştiu că aşa ceva e imposibil. O dreaptă verticală are o înclinaţie nedefinită. Ordonata sa este infinită: orice număr pe axa y porneşte de la zero şi merge către infinit. Corespondentul său pe axa *x*, totodată, este zero. Infinit împărţit la zero nu are sens.

Numai că Renée nu realizează că ce vrea ea să facă e practic imposibil. E, mai degrabă, sub influenţa a ceea ce Schoenfeld numeşte o „glorioasă interpretare eronată", iar motivul pentru care Schoenfeld prezintă caseta în discuţie este acela că vine cu o demonstraţie excelentă a rezolvării acestei probleme.

Renée era asistentă medicală. Nu o persoană care să fi manifestat un interes deosebit pentru matematică. Însă, cumva, a dat peste acest program, şi a rămas impresionată.

„Acum, nu vreau decât să trasez o dreaptă cu ajutorul acestei formule, o dreaptă paralelă cu axa y", spune Renée la începutul înregistrării. Schoenfeld stă chiar lângă ea. Se uită la el nerăbdătoare. „Sunt mai bine de cinci ani de când n-am mai făcut aşa ceva".

Începe să se joace cu programul, tastând diverse numere.

„Acum, dacă aş putea schimba înclinaţia rezultantei aşa... Minus!... Acum nu mai trebuie decât ca linia să fie dreaptă".

Pe măsură ce tastează numere diferite, linia de pe ecran ia diverse forme.

„Ups. Nu e bine". /

Pare încurcată.

„Ce încerci să faci?" întreabă Schoenfeld.

„Vreau să obţin o dreaptă paralelă cu axa *y*. Ce

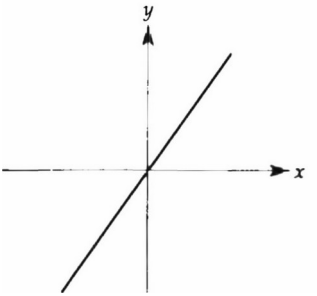
trebuie să mai fac aici? Cred că ar fi bine să modific asta puţin”. Arată către coordonată pe axa *y*. „Iată ce am descoperit. Când treci de la 1 la 2, apare o schimbare considerabilă. Dar dacă acum vrei să mergi în sus, trebuie să schimbi tot”.

Glorioasă interpretarea eronată a lui Renée. Ea a observat că dând valori mai ridicate coordonatei pe axa *y*, unghiul devine tot mai ascuţit. Aşadar, ea consideră că pentru a trasa o dreaptă verticală nu trebuie decât să dea valori cât mai mari coordonatei pe axa *y*.

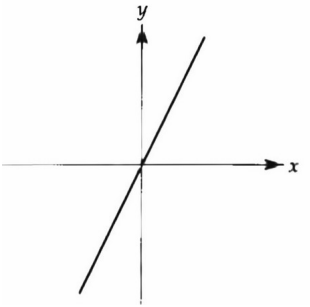
„Cred că 12 sau chiar 13 e la fix. Sau poate 15”.

Se încruntă. Bate pasul pe loc. Îi pune întrebări. Schoenfeld o îndrumă cu delicateţe în direcţia cea bună. Ea tot încearcă număr după număr.

La un moment dat, tastează 20. Unghiul devine şi mai ascuţit.



Tastează 40. Unghiul devine mai ascuţit.



„Observ o legătură. Dar care să fie, nu reuşesc deloc

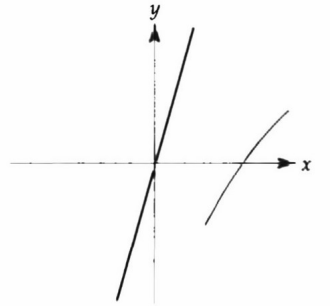
să-mi dau seama... Ce-ar fi dacă aş tasta 80? Dacă 40 e la jumătate, 80 ar trebui să pice chiar pe axa *y*. Hai să vedem ce se întâmplă".

Tastează 80. Unghiul e şi mai ascuţit. Însă dreapta tot nu e verticală.

„Ahhh. E o infinitate, nu-i aşa? Nu va ajunge niciodată acolo". Renée parcă se apropie. Dar apoi revine la eroarea iniţială.

„De cât am deci nevoie? 100? De fiecare dată când dublezi numărul, ajungi la jumătatea distanţei către axa *y*. Dar nu mai ajunge acolo odată..."

Tastează 100.



„E mai bine. Dar nu suficient".

Începe să gândească cu voce tare. Pare că e pe punctul să descopere ceva. „Să vedem, ştiam asta cândva, deşi... Dar... Ştiam asta. O valoare în sus înseamnă aceeaşi valoare în jos. Tot nu pot să pricep de ce..."

Se opreşte, clipind din ochi.

„Nu mai înţeleg nimic. E de zece ori distanţa de la unu. Dar eu nu vreau asta..."

Şi atunci îşi dă seama.

„Ah! E orice număr în sus, şi zero în jos. E orice număr împărţit la zero!" Deodată se luminează. „O dreaptă verticală înseamnă orice împărţit la zero – adică un număr nedefinit.

Ahhh. Acum înţeleg. Înclinaţia unei drepte verticale

este nedefinită. Ahhhh. Acum are sens. Nu voi uita asta!”

6.

De-a lungul carierei sale, Schoenfeld a înregistrat numeroşi studenţi lucrând probleme de matematică. Dar caseta cu Renée e una dintre favoritele sale, tocmai pentru că ilustrează atât de minunat ceea ce se presupune că ar fi secretul învăţării matematicii. Din momentul în care Renée începe să se joace cu programul software şi până ce ajunge să zică „Ahhh. Acum are sens”. trec nu mai puţin de *douăzeci şi două de minute*. Cam *mult*. „Asta e matematică de clasa a opta”, spune Schoenfeld. „Dacă pun un copil de nivel mediu de clasa a opta în locul lui Renée, mă gândesc, după primele câteva încercări ar zice: «Nu înţeleg. Vă rog să-mi explicaţi»”. Schoenfeld a întrebat un grup de elevi de liceu cât le-ar lua să-şi dea seama că nu vor putea rezolva niciodată o anumită temă. Răspunsurile variau de la treizeci de secunde la cinci minute, cel mai frecvent fiind de două minute.

Renée insistă însă. Experimentează. Revine asupra aceloraşi probleme iar şi iar. Gândeşte cu voce tare. Îi tot dă înainte. Pur şi simplu nu vrea să renunţe. La un anumit nivel, ea ştie că ceva nu e în regulă cu teoria ei de a trasa o dreaptă verticală, şi refuză să renunţe până ce nu va obţine ce şi-a propus.

Renée nu e o iniţiată în matematică. Concepte abstracte ca „înclinaţie a rezultantei” şi „nedefinit” nu îi cad tocmai uşor, evident. Însă Schoenfeld e de-a dreptul impresionat de determinarea sa.

„Există o anumită dorinţă de a înţelege mecanismul matematic ce-i dirijează toate acţiunile”, spune Schoenfeld. „Ea nu se mulţumeşte cu un «Mda, ai dreptate» superficial şi merge mai departe. Simte că poate mai mult. Şi asta e ceva destul de rar”. A derulat banda şi

a insistat pe un moment în care Renée a părut realmente surprinsă, văzând ceva pe ecran.

„Priviţi”, spune el. „Rămâne blocată. Majoritatea studenţilor ar fi trecut mai departe. Ea însă, s-a gândit: «Asta nu pică pe ce gândesc eu. Nu are niciun sens. Vreau o explicaţie.» Iar când primeşte, în sfârşit, explicaţia, spune: «Mda, merge»”.

La Berkeley, Schoenfeld ţine un curs despre rezolvarea problemelor de matematică, al cărui scop este, spune el, să-i determine pe studenţii lui să se eliberezp de metodele închistate de abordare a unei probleme, metode care le-au fost vârâte pe gât în anii premergători facultăţii. „Iau o problemă pe care nu ştiu cum să o rezolv”, mai /firmă el. „Şi le spun studenţilor: «Veţi avea o temă de rezolvat acasă într-un interval de două săptămâni, după care va urma examinarea. Ştiu bine ce apucături aveţi. În prima săptămână nici măcar nu vă veţi uita pe ea, lăsând totul pe cea de-a doua, însă vreau să vă avertizez încă de pe acum: dacă veţi petrece numai o săptămână aplecaţi asupra exerciţiului, nu veţi găsi o rezolvare. Pe de altă parte, dacă începeţi să lucraţi la proiect chiar în ziua în care primiţi lucrarea, vă va încerca o senzaţie de frustrare. Veţi veni la mine şi veţi spune: «Nu se poate». Iar eu vă voi spune: «Continuaţi să lucraţi şi, odată ajunşi în săptămâna a doua, veţi realiza că aţi progresat considerabil»”.

De multe ori, noi considerăm că a fi bun la matematică este o abilitate înnăscută. Ori „o” ai, ori n-o ai. Pentru Schoenfeld însă, nu e tocmai o abilitate, cât o *atitudine*. Ajungi să stăpâneşti matematica doar dacă eşti dispus să încerci. Cam asta încearcă Schoenfeld să-i înveţe pe studenţii săi. Succesul este o funcţie a perseverenţei, a stăruinţei şi a predispoziţiei de a te strădui preţ de douăzeci şi cinci de minute să înţelegi ceva dintr-un lucru la care majoritatea ar renunţa după numai treizeci de secunde. Adunaţi o mână de tineri ca Renée şi puneţi-i la

un loc într-o clasă, oferindu-le timpul şi spaţiul pentru a explora de unii singuri hăţişurile matematicii, şi aţi putea ajunge la nişte rezultate neaşteptate. Sau imaginaţi-vă o ţară în care determinarea lui Renée să nu fie excepţia, ci un atribut cultural, întipărit la fel de adânc ca şi cultul onoarei în Platoul Cumberland. Ei bine, am avea o ţară care să dea matematicieni de renume.

7.

La fiecare patru ani, un grup internaţional de educatori ţine un test cuprinzător de matematică şi ştiinţe naturale pentru elevii din şcolile elementare şi gimnaziale din toată lumea. E vorba de TIMSS (The International Math and Science Study – Studiul Internaţional de Matematici şi Ştiinţe) – acelaşi test pe care l-aţi întâlnit şi mai devreme, când vorbeam despre diferenţele între elevii de clasa a patra născuţi aproape de începutul unei vacanţe şi cei născuţi aproape de sfârşitul acesteia), scopul acestui test fiind acela de a compara realizările pe plan educaţional ale unei ţări cu ale alteia.

Când elevii stau în băncile lor gata să înceapă testul, află că trebuie să completeze în prealabil şi un chestionar. Acesta presupune tot felul de întrebări, cum ar fi care este nivelul educaţional al părinţilor, cum văd ei, copiii, matematica, sau ce fel de prieteni au. Nu e un exerciţiu obişnuit. Conţine aproximativ 120 de întrebări. De fapt, e atât de tracasant şi solicitant, încât mare parte din elevi lasă zece, ori chiar douăzeci de întrebări fără răspuns.

Acum, ajungem la partea interesantă. După cum s-a dovedit, numărul mediu de răspunsuri la acest chestionar variază de la ţară la ţară. În realitate, e posibil să fie clasificate toate ţările participante în funcţie de numărul de întrebări din chestionar la care au răspuns respectivii elevi. Acum, ce credeţi că se întâmplă în cazul în care

comparaţi clasificările chestionarelor cu rezultatele înregistrate la TIMSS? *Sunt similare*. Cu alte cuvinte, ţările ai căror elevi sunt dispuşi să se concentreze şi să stea în sala de clasă cât mai mult pentru a răspunde la fiecare întrebare dintr-un chestionar care pare că nu se mai termină sunt aceleaşi ţări ai căror elevi se descurcă cel mai bine la matematică. X

Cel care a descoperit acest lucru este un cercetător în educaţie la University of Pennsylvania/pe nume Erling Boe, şi a dat peste el accidental. „A apărut din senin", spune el. Boe nu a putut să-şi publice ideile nici măcar într-un jurnal cu profil ştiinţific, deoarece, mărturiseşte el, e pur şi simplu cam ciudat. Nu uitaţi, el nu spune că abilitatea de a termina chestionarul şi abilitatea de a excela în teste de matematică sunt corelate. El spune *sunt similare*: comparând cele două clasificări, veţi descoperi că sunt identice.

Încercaţi să priviţi lucrurile din altă perspectivă. Imaginaţi-vă că în fiecare an se ţine o Olimpiadă de matematică în câte un oraş cu renume, undeva pe glob. Şi fiecare ţară din lume îşi trimite propria echipă de o mie de elevi de clasa a opta. Boe vrea să spună că am putea preconiza destul de exact poziţia pe care se va situa fiecare dintre aceste ţări la Olimpiada de matematică, *fără a pune măcar o singură întrebare legată de matematică*. Tot ce ar trebui să facem este să le sugerăm o sarcină care să măsoare cumva predispoziţia spre efort susţinut. De

fapt, nu e nevoie să facem nici măcar asta. Ar trebui să putem preconiza care ţări sunt cele mai bune la matematică doar urmărind care cultură naţională pune cel mai mare accent pe efortul susţinut.

Aşadar, cine ocupă locurile de vârf pe cele două liste? Răspunsul nu ar trebui să vă surprindă: Singapore, Coreea de Sud, China (Taiwan), Hong Kong şi Japonia. Ceea ce au aceste cinci ţări în comun este, desigur, faptul că toate sunt culturi modelate în tradiţia agriculturii bazate pe cultivarea orezului şi a muncii pline de semnificaţie[27].

Sunt genul de locuri în care, de sute şi sute de ani, ţărani amărâţi, trudind în câmpurile de orez mii de ore pe an, îşi ghidează activităţile după zicale ca „Nu există om care să se trezească înainte de răsărit, trei sute şaizeci de zile pe an, şi să nu reuşească să-i asigure o stare familiei sale[28]”.

---

[27] Două chestiuni. China Continentală nu apare pe această listă pentru că încă nu ia parte la studiul TIMSS. Dar faptul că Taiwan-ul şi Hong Kong-ul sunt clasate atât de sus indică faptul că şi corpul continental arânregistra rezultate similare. În al doilea rând, poate de o însemnătate mai mare, ce se întâmplă în nordul Chinei, care nu este o societate mulată pe agricultura cultivării orezului, ci pe tradiţionala cultivare de cereale, ca şi Europa de Vest? Sunt buni şi ei la matematică? Pe scurt, am putea spune că nu ştim. Totuşi, psihologul James Flynn susţine că majoritatea imigranţilor chinezi care au venit în Vest – cei care se pricep atât de bine la matematică – provin din China de Sud. Studenţii chinezi şefi de promoţie la MIT se trag, în mare parte, din băştinaşii Deltei Yue Jiang-ului (râul Perlei). El mai susţine că cei mai slab cotaţi americani chinezi sunt aşa numiţii Sze Yap, veniţi din extremităţile Deltei, „unde solul este mai puţin fertil şi agricultura mai slab reprezentată”.

[28] Se pare că există o literatură de specialitate consistentă caremăsoară „perseverenţa” asiatică. Într-un studiu de caz, Priscilla Blinco le-a dat unor grupuri largi de copii declasa întâi, americani şi

CAPITOLUL 9
TÂRGUL MARITEI

„Acum toţi prietenii mei sunt din KIPP”.

1.

Pe la jumătatea anilor ’90, la al patrulea etaj al liceului Lou Gehrig Junior din New York s-a deschis o şcoală experimentală numită KIPP Academy[29]. Lou Gehrig este într-un cartier mărginaş, cunoscut şi ca Bronx-ul de sud, una dintre cele mai sărace mahalale din New York. Este o clădire cenuşie, înghesuită, din anii ’60, vizavi de un grup de clădiri înalte şi sumbre. Câteva străzi mai departe este Grand Concourse, principala magistrală a districtului. Nu este o zonă în care să vrei să te plimbi singur după căderea întunericului.

KIPP este o şcoală pentru învăţământul gimnazial. Clasele sunt mari: a cincea are două secţiuni de câte treizeci de elevi. Nu există cerinţe sau examene de admitere. Elevii sunt aleşi la întâmplare dintre toţi absolvenţii de clasa a patra din Bronx care întrunesc condiţiile minime. Mai bine de jumătate dintre elevi sunt afro-americani; restul sunt hispanici. Trei sferturi dintre ei

---

japonezi, un test extrem de dificil, şi a contorizat cât a lucrat fiecare copil la el înainte să renunţe. Copiii americani au rezistat, în medie, 9, 47 minute. Copiii japonezi au rezistat 13, 93 minute, considerabil mai mult, diferenţa fiind de aproximativ 40 de procente.

29 KIPP este formula prescurtată de la Programul „Cunoaşterea înseamnă Putere" — PCIP.

provin din familii cu un singur părinte. Nouăzeci la sută intră în categoria „prânz gratuit sau redus”, ceea ce înseamnă că familiile lor câştigă atât de puţin, încât mărunţişul oferit de guvernul federal este cheltuit pentru ca elevii să mănânce decent măcar la prânz.

KIPP Academy pare genul de şcoală din genul de zonă cu genul de elevi care îi duc pe profesori la disperare – doar că în momentul în care intri în clădire este clar că ceva este diferit acolo. Elevii merg pe culoare în linişte, în şir indian. În sălile de clasă sunt învăţaţi să se adreseze într-un mod protocolar tuturor celor care le vorbesc, în Martiera numită „SSLANT”: smile, sit up, listen, ask questions, nod when being spoken to, and track with your eyes (zâmbeşte, ridică-te în picioare, ascultă, întreabă, dă din cap când ţi se vorbeşte şi uită-te în ochii interlocutorului – ZRAIDU). Pe pereţii coridoarelor şcolii sunt sute de steaguri de la universităţile la care au fost admişi absolvenţii KIPP. Anul trecut, sute de familii din Bronx au intrat în loteria KIPP pentru cele două clase disponibile (la clasa a cincea). Cred că nu este exagerat să afirmăm că, doar în zece ani de la deschidere, KIPP a devenit una dintre cele mai dezirabile şcoli publice din New York City.

KIPP este faimoasă în special pentru matematica studiată aici. În Bronxul sudic, doar aproximativ 16% din numărul total de elevi de şcoli gimnaziale au rezultate la matematică pe măsura nivelului lor sau dincolo de acesta. Dar la KIPP, până la sfârşitul clasei a cincea, mulţi dintre elevi declară că matematica este materia lor preferată. În clasa a şaptea, elevii de la KIPP încep să studieze algebra de *liceu*. Până la sfârşitul clasei a opta, 84% dintre elevi au rezultate pentru nivelul respectiv sau peste acesta, ceea ce înseamnă că acest grup foarte eterogen de copii săraci aleşi la întâmplare, proveniţi din apartamente ponosite din unul dintre cele mai rău famate cartiere – ai căror părinţi,

în cele mai multe dintre cazuri, nu au călcat în viaţa lor într-o facultate – se descurcă la matematică la fel de bine ca şi elevii privilegiaţi din suburbiile înstărite ale Americii. „Copiii noştri nu au probleme cu cititul”, spune David Levin, care a fondat KIPP împreună cu un alt profesor, Michael Feinberg, în 1994. „Le este puţin mai greu cu scrisul. Dar când termină şcoala, sunt aşi la matematică”.

Pe întinsul Statelor Unite există nu mai mult de cincisprezece şcoli KIPP, dar vor mai apărea şi altele. Programul KIPP reprezintă una dintre cele mai promiţătoare filosofii educaţionale noi din Statele Unite. Dar succesul acestei şcoli nu este perceput în funcţie de programa şcolară, de profesori, de resurse sau de vreun gen de inovaţie organizaţională. KIPP este, mai degrabă, o organizaţie care a reuşit pentru că a luat în serios ideea de moştenire comercială.

2.

La începutul secolului al XIX-lea, un grup de reformatori şi-a propus să înfiinţeze în Statele Unite un sistem de educaţie publică. La vremea aceea, şcoala publică era o combinaţie aleatorie de şcoli locale cu o singură clasă şi clase urbane suprapopulate împrăştiate prin toată ţara. În zonele rurale, şcolile se închideau primăvara şi toamna şi funcţionau pe toată durata verii, astfel încât copiii să îşi poată ajuta părinţii în sezonul plantării şi în cel al recoltării. La oraş, multe şcoli copiau programul lung şi haotic al părinţilor din clasa muncitoare. Reformatorii doreau să se asigure că toţi copiii mergeau la şcoală şi că şcoala publică cuprindea toate cunoştinţele necesare, astfel încât toţi copiii erau instruiţi suficient pentru a învăţa să citească, să scrie şi să se descurce cu aritmetica de bază ca viitori cetăţeni productivi.

Dar, după cum sublinia istoricul Kenneth Gold, primii

reformatori din educaţie erau în acelaşi timp foarte preocupaţi ca elevii să nu fie instruiţi *în exces*. În 1871, de exemplu, comisia guvernamentală pentru educaţie a publicat un raport scris de Edward Jarvis cu privire la „Legătura dintre educaţie şi nebunie”. Jarvis studiase 1 741 de cazuri de nebunie şi conchisese că „suprastudiul” era cauza a 205 din aceste cazuri. „Educaţia pune bazele unui mare număr dintre cauzele de dereglare mentală”, scria Jarvis. În aceeaşi Martieră, pionierul educaţiei publice din Massachusetts, Horace Mann, credea că, dacă pui elevii să studieze prea mult, ajungi să creezi o „influenţă extrem de periculoasă asupra caracterului şi obiceiurilor acestora... Prin această suprastimulare a minţii este de multe ori distrusă chiar sănătatea”. Documentele cu privire la educaţie din acele timpuri prezintă preocupări şi griji constante cu privire la suprasolicitarea elevilor sau tocirea capacităţilor lor naturale prin excesul de instruire.

Reformatorii, scrie Gold,

> *căutau cu îndârjire modalităţi de a reduce timpul dedicat studiului, pentru că perioadele îndelungate de repaus puteau proteja mintea împotriva vătămărilor. Astfel au fost eliminate orele de sâmbăta, a fost scurtat programul zilnic de şcoală şi au fost mărite vacanţele – toate acestea de-a lungul secolului al XIX-lea. Profesorii au fost avertizaţi că „atunci când (studenţilor) li se cere să studieze, corpurile lor nu trebuie să fie suprasolicitate de constrângeri îndelungate şi nici minţile lor nu trebuie tulburate prin aplicaţii prelungite”. Au fost prezentate, de asemenea, şi anumite oportunităţi pentru amplificarea capacităţilor cognitive şi analitice. Cum sugera un colaborator al programului Massachusetts Teacher, „băieţii şi fetele, precum şi*

bărbaţii şi femeile, dobândesc obiceiul de a gândi, a reflecta şi trage propriile concluzii independent de ceea ce au fost învăţaţi şi de autoritatea altora numai atunci când se eliberează de tensiunea exercitată de studiul în sine”.

Această idee – efortul şi odihna trebuie echilibrate – evident că diferă ca de la cer la pământ de modul în care înţeleg asiaticii studiul şi munca. Dar, pe de altă parte, perspectiva asiatică asupra lumii a fost şlefuită de lanurile de orez. În Pearl River Delta, cultivatorii de orez plantau câte două sau chiar trei recolte de orez pe an. Pământul era desţelenit în mare grabă. De fapt, una dintre trăsăturile singulare ale cultivării orezului ţine de faptul că, datorită componenţilor nutritivi din apa folosită la irigare, cu cât este mai des cultivat un teren, cu atât devine mai fertil.

Dar în agricultura occidentală, lucrurile stau fix invers. Dacă nu laşi un lan de grâu sau porumb desţelenit o dată la câţiva ani, solul devine sărac. Câmpurile sunt goale în fiecare iarnă. Munca grea din timpul însămânţării din primăvară şi din vremea recoltării din toamnă este urmată cu regularitate de ritmul încetinit din vară şi iarnă. Aceasta este logica pe care o aplică reformatorii şi în cultivarea minţilor tinere. Formulăm idei noi prin analogie, pornind de la ceea ce ştim către ceea ce nu ştim, ritmurile cunoscute de reformatori fiind cele ale anotimpurilor agricole. O minte trebuie cultivată. Dar nu prea mult, căci altfel se epuizează. Şi care erau remediile menite să înlăture pericolele epuizării solului? Lunga vacanţă de vară – o moştenire bizară tipic americană, care a avut consecinţe profunde asupra tiparelor de învăţare ale elevilor din ziua de astăzi.

3.

Vacanţa de vară este un subiect foarte rar menţionat în discuţiile pe marginea educaţiei din America. Este considerată o caracteristică permanentă şi inviolabilă a vieţii de şcolar, la fel ca fotbalul din liceu sau balul de absolvire. Dar aruncaţi o privire asupra rezultatelor următoare din ciclul gimnazial şi vedeţi dacă încrederea în vacanţele lungi de vară nu vă este profund zdruncinată.

Aceste cifre provin din sondajele întreprinse de sociologul Karl Alexander de la Universitatea John's Hopkins. Alexander a urmărit progresul a 650 de absolvenţi ai şcolii primare din sistemul şcolar public din Baltimore, urmărind rezultatele acestora la un examen foarte comun de matematică şi citire, numit California Achievement Test. Acestea sunt scorurile la citire după primii cinci ani de şcoală primară, împărţiţi în funcţie de clasa socio-economică din care provin copiii – clasa cu nivel economic scăzut, mediu şi ridicat.

Clasa	Clasa 1	Clasa a 2-a	Clasa a 3-a	Clasa a 4-a	Clasa a 5-a
Scăzut	329	375	397	433	461
Mediu	348	388	425	467	497
Ridicat	361	418	460	506	534

Priviţi prima coloană. Elevii încep clasa întâi cu diferenţe de cunoaştere şi abilitate însemnate, dar nu copleşitoare. Copiii de clasa întâi din cele mai înstărite familii au un avantaj de 32 de puncte asupra celor din familii sărace – şi, apropo, copiii de clasa întâi din familiile sărace din Baltimore sunt *cu adevărat* săraci. Acum priviţi coloana clasei a cincea. Până în acel punct, patru ani mai târziu, diferenţa la început modestă dintre copiii bogaţi şi cei săraci a devenit de peste două ori mai mare.

„Decalajul realizărilor" este un fenomen constatat în nenumărate rânduri, care provoacă de regulă una sau două urmări. Prima se referă la faptul că elevilor dezavantajaţi le lipseşte pur şi simplu capacitatea inerentă

de a învăţa care se regăseşte în cazul copiilor privilegiaţi. Nu sunt la fel de deştepţi. A doua, o concluzie deloc mai optimistă, se manifestă în eşecul şcolilor noastre de a-i educa pe aceşti copii săraci: pur şi simplu nu suntem în stare să le oferim acestor copii educaţia de care au nevoie. Dar aici devine interesant studiul lui Alexander, pentru că se dovedeşte că niciuna dintre aceste explicaţii nu pare adevărată.

Copiii din Baltimore nu dădeau testul California Achievement doar la sfârşitul fiecărui an şcolar, în iunie. Îl dădeau şi în septembrie, imediat după vacanţa de vară. Alexander a realizat că al doilea set de rezultate îi permitea să facă o analiză puţin diferită. Dacă lua în calcul diferenţa dintre scorul unui elev la începutul anului şcolar, în septembrie, şi scorul aceluiaşi elev în luna iunie, anul următor, putea măsura – cu precizie – cât a învăţat acel elev în anul şcolar respectiv. Şi dacă analiza diferenţa dintre scorul unui elev în iunie, apoi în septembrie, putea vedea cât de mult a învăţat elevul în cursul verii. Cu alte cuvinte, putea să calculeze – măcar parţial – ce proporţie din „decalajul realizărilor” este rezultatul lucrurilor care se întâmplă în timpul anului şcolar, şi în ce măsură acesta are de-a face cu evenimentele din vacanţa de vară.

Să începem, din nou, cu anul şcolar. Acest tabel arată cu câte puncte au crescut scorurile elevilor la teste din momentul în care au început şcoala, în septembrie, până când au terminat orele, în iunie. Coloana „Total” reprezintă suma cunoştinţelor dobândite de ei în toţi cei cinci ani de şcoală primară.

Clasa	Clasa 1	Clasa a 2	Clasa a 3 a	Clasa a 4 a	Clasa a 5- a	Total
Scăz	55	46	30	33	25	18

ut						9
u	Medi	69	43	34	41	27	21 4
at	Ridic	60	39	34	28	23	18 4

Aici avem o poveste total diferită de cea din primul tabel. Primul set de rezultate ne făcea să credem că elevii cu bani mai puţini nu aveau rezultate în clasă. Dar aici vedem clar că lucrurile nu stăteau aşa. Priviţi coloana „Total”. De-a lungul a cinci ani de şcoală primară, copiii săraci i-au depăşit pe copiii mai bogaţi – 189 de puncte vs. 184 de puncte. Au rămas în urma copiilor din clasa medie cu numai câteva puncte şi, de fapt, într-un an, cel de-al doilea, au învăţat chiar mai mult decât copiii din clasa medie şi cei din clasa superioară.

Acum, să vedem ce se întâmplă dacă ne uităm la schimbările produse vizavi de rezultatele la citire pe durata vacanţei de vară.

Clasa	După prima	După a 2-a	După a 3-a	După a 4-a	Total
Scăz ut	— 3, 67	— 1, 70	2, 74	2, 89	O, 26
Medi u	— 3, 11	4, 18	3, 68	2, 34	7, 09
Ridic at	15, 38	9, 22	14, 51	13, 58	52, 49

Aţi observat diferenţa? Uitaţi-vă la primele coloane, care marchează ce se petrece de-a lungul verii, după clasa întâi. Copiii mai bogaţi se întorc la şcoală în septembrie şi rezultatele lor la citire sar cu peste 15 puncte. Copiii săraci se întorc din vacanţă şi rezultatele lor la citire scad cu aproape 4 puncte. Îi întrec ei pe copiii bogaţi în timpul anului şcolar, dar în timpul verii rămân cu mult în urma lor.

Acum să ne uităm la ultima coloană, care însumează tot punctajul pe durata verii al claselor de la 1 la 5. Scorul la citire, pentru copiii săraci, ajunge până la O, 26 puncte. Când e vorba de capacităţile de citire, copiii săraci nu învaţă nimic pe durata vacanţelor. Scorurile la citire ale

copiilor bogaţi, prin contrast, cresc cu un număr excepţional de puncte – 52, 49. Practic, toate avantajele pe care le au elevii bogaţi asupra celor săraci sunt rezultatul modului în care copiii bogaţi învaţă atunci când *nu* sunt la şcoală.

Ce observăm aici? O concluzie foarte plauzibilă este că acestea sunt consecinţe educaţionale ale diferenţelor dintre „stilurile de viaţă" ale părinţilor, despre care am vorbit la capitolul Chris Langan. Să ne întoarcem la Alex Williams, copilul de nouă ani pe care l-a studiat Annete Laureau. Părinţii lui cred în cultivarea concertată. Copilul este dus la muzee şi intră în programe speciale şi merge în tabere pe durata verii, unde participă la diverse cursuri. Când se plictiseşte acasă, are la dispoziţie o mulţime de cărţi de citit, şi părinţii consideră că este responsabilitatea lor să îl menţină activ implicat în tot ceea ce înseamnă lumea din jur. Nu este greu de remarcat cum Alex îşi îmbunătăţeşte peste vară performanţele la matematică şi la citire.

Dar nu la fel stau lucrurile şi cu Katie Brindle, fetiţa din celălalt capăt al listei. Nu există niciun ban pentru a o trimite într-o tabără de vară. Nu este dusă de mama sa la cursuri speciale, şi nu are în casă cărţi pe care să le citească dacă se plictiseşte. Nu are, probabil, decât televizor. Poate totuşi să aibă o vacanţă minunată, să îşi facă prieteni noi, să se joace pe afară, să meargă la cinema, să aibă o vacanţă de vară fără griji, aşa cum visăm cu toţii. Totuşi, nimic din toate acestea nu îi va îmbunătăţi nivelul la matematică sau la citire şi fiecare vacanţă de vară pe care o va petrece fără griji o va plasa şi mai mult în urma lui Alex. Alex nu este neapărat mai inteligent decât Katie. Dar el învaţă mai mult decât ea: el dedică nişte luni bune de vară învăţării, în vreme ce ea se uită la televizor şi se joacă pe afară.

Lucrările lui Alexander sugerează că modul în care a

fost discutată educaţia în Statele Unite este de-a-ndoaselea. Se consumă extrem de mult timp discutându-se despre reducerea duratei orei de clasă, rescrierea programei, cumpărarea unui laptop nou şi sclipitor pentru fiecare elev, şi mărirea fondului şcolii – toate acestea plecând de la premisa că ceea ce fac şcolile este ceva fundamental greşit. Dar să ne întoarcem la al doilea tabel, care arată ce se întâmplă între lunile septembrie şi iunie. Şcoala dă rezultate. Singura problemă a şcolii, pentru copiii care nu dau rezultate, este că, de fapt, nu se face suficient de multă şcoală.

De fapt, Alexander a făcut un calcul foarte simplu pentru a demonstra ce s-ar întâmpla dacă în Baltimore copiii ar merge la şcoală pe toată durata anului. Răspunsul este că elevii săraci şi cei bogaţi ar ajunge până la terminarea ciclului gimnazial la aproape acelaşi nivel în materie de matematică şi citire.

Brusc, cauza superiorităţii asiaticilor la matematică devine şi mai evidentă. Elevii din şcolile asiatice nu au vacanţe lungi vara. De ce ar avea? Culturile care cred că drumul spre succes presupune trezirea înainte de răsărit 360 de zile pe an nu ar putea să le dea copiilor trei luni întregi de vacanţă pe timpul verii. În Statele Unite, anul şcolar are, în medie, 180 de zile. În Coreea de Sud, anul şcolar are 220 de zile. Anul şcolar japonez are 243 de zile.

Una dintre întrebările din cadrul unui test recent de matematică puse de specialişti elevilor din toată lumea se referea la măsura în care problemele de algebră, calcul şi geometrie acoperă materiile studiate de ei în clasă. Pentru japonezii de clasa a douăsprezecea, răspunsul a fost 92%. Aceasta este valoarea efortului de a merge la şcoală 243 de zile pe an. Ai timp să înveţi tot ce este trebuie învăţat – şi ai mai puţin timp să uiţi aceste lucruri. Pentru elevii americani de clasa a douăsprezecea, cifra era de 4%. Pentru elevii săraci, America nu are o problemă cu şcoala.

Are o problemă cu vacanţa de vară, şi aceasta este problema pe care încearcă să o rezolve şcolile KIPP. Aici s-a decis să se aducă lecţiile lanului de orez chiar în inima oraşului american.

4.

„Încep şcoala la şapte şi douăztâelşi cinci”, spune David Levin despre elevii de la Bronx KIPP Acâdein. „Fac cu toţii un curs numit «Abilităţi de raţionare», până la şapte cincizeci şi cinci. Apoi fac nouăzeci de minute de limbă engleză, nouăzeci de minute de matematică, în fiecare zi, în afară de clasa a cincea, când fac două ore de matematică zilnic. O oră de ştiinţe naturale, o oră de sociologie, o oră de muzică cel puţin de două ori pe săptămână, apoi încă o oră şi cincisprezece minute de orchestră. Ziua de şcoală ţine de la şapte douăzeci şi cinci până la cinci după-amiază. Într-o zi obişnuită, fără prânz şi pauze, copiii petrec învăţând de la cincizeci la şaizeci la sută mai mult timp decât elevii din sistemul şcolar public”.

Levin stătea pe holul principal al liceului. Era vremea prânzului, şi elevii treceau tăcuţi, în ordine, toţi îmbrăcaţi cu cămăşi KIPP Academy. Levin a oprit o fată căreia îi ieşise un colţ de la cămaşă. „Fă-mi o favoare, când ai timp”, i-a spus el, simulând un gest care sugera băgarea cămăşii în pantaloni. „Sâmbăta vin între nouă şi unu. Vara, de la opt la două”. Prin vară, Levin se referea la faptul că elevii KIPP fac trei săptămâni suplimentare de şcoală, în iulie. Aceştia sunt, de fapt, exact genul de copii cu venituri modeste pe care i-a identificat Alexander ca grupul ce are de pierdut pe durata vacanţei de vară, prin urmare, răspunsul KIPP este să nu ai o vacanţă de vară îndelungată.

„Este greu la început”, a continuat el. Până la sfârşitul zilei devin tot mai neliniştiţi. În parte datorită

înduranţei, în parte datorită motivării. În parte datorită stimulentelor, recompenselor şi distracţiei. În parte datorită disciplinei sănătoase autentice. Acestea funcţionează ca un tot. Aici suntem foarte preocupaţi de curaj şi de autocontrol. Copiii ştiu exact ce înseamnă aceste cuvinte”.

Levin a mers pe culoar până la o sală unde clasa a opta avea o oră de matematică şi s-a aşezat în tăcere în spatele clasei. Un elev numit Aaron era în faţa clasei, încercând să rezolve o problemă dintr-o pagină de exerciţii pentru abilităţile de raţionare pe care trebuie să le facă toţi elevii KIPP în fiecare dimineaţă. Profesorul, un bărbat de vreo treizeci de ani, cu părul prins în coadă, numit Frank Corcoran, stătea pe un scaun lângă perete, intervenind doar din când în când pentru a dirija discuţia. Era genul de scenă repetată zi de zi în şcolile americane – cu o singură diferenţă. Aaron era în faţă, lucrând la acea problemă, de douăzeci de minute – metodic, cu grijă, cu ajutorul clasei, descoperind treptat nu numai răspunsul, ci şi dacă problema avea una sau mai multe rezolvări posibile. Era ca şi cum Descartes ar fi descoperit din nou, cu înfrigurare, conceptul verticalei nedefinite.

„Acel timp suplimentar se concretizează printr-o atmosferă mai destinsă”, spune Corcoran după terminarea orei. „După părerea mea, problema cu predarea matematicii se pune din perspectiva «înoată sau te îneci». Totul este la foc rapid, şi copiii care rezolvă primii sunt şi cei care sunt răsplătiţi. Se naşte, prin urmare, concluzia că unii oameni se pricep la matematică, iar alţii pur şi simplu nu sunt făcuţi pentru matematică. Cred că acel timp suplimentar îţi oferă ţie, ca profesor, şansa să explici lucrurile, iar copiilor şansa de a digera pe îndelete tot ce au acumulat – să recapituleze, să facă lucrurile cu o viteză mult mai mică. Pare contrar bunului-simţ, dar atunci când facem lucrurile cu o viteză mai mică ajungem la rezultat

mult mai repede. Reţinem mai multe aspecte, înţelegem mai bine lucrurile. Aceasta îmi permite să fiu ceva mai relaxat. Avem timp şi de jocuri. Copiii pot să pună ce întrebări vor, şi dacă explic ceva, nu mă simt presat de timp. Pot să recapitulez materia fără a fi stresat de timp". Timpul suplimentar i-a îngăduit lui Corcoran să dea sens matematicii: să le permită elevilor să vadă relaţia clară dintre efort şi răsplată.

Pe pereţii clasei erau zeci de certificate de la examenul New York State Regents, care confirmau onorurile clasa întâi pentru elevii lui Corcoran. „Am avut o fată în această clasă", spune Corcoran. „Era absolut oribilă la matematică, în clasa a cincea. Plângea în fiecare sâmbătă când făceam corecturi. Lacrimi de crocodil". Corcoran se emoţionează puţin amintindu-şi. Lasă ochii în jos. „Ne-a trimis un e-maiL-acum câteva săptămâni. Este la facultate acum. Face studii avansate de contabilitate".

5.

Povestea şcolii miraculoase care transformă perdanţii în câştigători este, desigur, mult prea cunoscută. Este crema din cărţile inspiraţionale şi din filmele sentimentale de la Hollywood. Dar în realitate, locurile de genul KIPP sunt mult mai puţin strălucitoare. Pentru a vă face o idee despre ce înseamnă cu 50, 60% mai mult studiu, ascultaţi cum este o zi obişnuită din viaţa unei eleve KIPP.

Numele elevei este Mărită. Este singură la părinţi şi trăieşte numai cu mama ei, care nu a mers niciodată la facultate. Trăiesc amândouă într-un apartament cu un singur dormitor, din Bronx. Mărită mergea la o şcoală parohială de pe strada ei până în momentul în care mama ei a auzit de KIPP. „Când eram în clasa a patra, eu şi o prietenă, Tanya, am dat la şcoală KIPP", spune Mărită. „Îmi aduc aminte de doamna Owens. Am dat un interviu cu

ea, şi din felul în care a condus examinarea, părea atât de greu, încât am crezut că merg la puşcărie. Aproape că mi-au dat lacrimile. Şi ea spunea ceva de genul: «Dacă nu vrei să te înscrii, nu trebuie să te înscrii». Dar era şi mama de faţă, aşa că m-am înscris”.

Viaţa ei s-a schimbat din acel moment. (Citind cele ce urmează, nu uitaţi că Mărită are doisprezece ani.)

„Mă trezesc la şase fără un sfert pentru a câştiga un avans”, spune ea. „Mă spăl pe dinţi, fac un duş. Micul dejun îl iau la şcoală, dacă întârzii. De obicei mama strigă la mine, pentru că îmi ia prea mult timp. Mă întâlnesc cu prietenii mei Diana şi Steven în staţia de autobuz şi ne urcăm în autobuzul numărul unu”.

Trezirea la ora 5: 45 este de obicei foarte comună printre elevii KIPP, dat fiind că drumul cu autobuzul sau metroul până la şcoală durează destul de mult. La un moment dat, Levin a intrat la o oră de muzică, la clasa a şaptea, la care participau şaptesprezece copii şi i-a întrebat pe cei mici la ce oră se trezeau. Câţiva au spus că se trezesc după şase. Trei sferturi au zis că se trezesc înainte de şase. Şi aproape jumătate au spus că se trezesc înainte de 5: 30. Un coleg al Măritei, un băiat numit José, spunea că se trezeşte uneori la 3 sau 4, îşi termină temele din seara precedentă, apoi „se mai bagă puţin la somn”. Mărită continuă:

Plec de la şcoală la ora cinci, şi dacă nu mă mai plimb pe străzi, ajung acasă pe la cinci şi jumătate. O salut pe mama repede şi mă apuc de teme. Şi dacă nu am multe teme în ziua respectivă, le termin în două-trei ore, până pe la ora nouă. Sau, dacă avem de făcut eseuri, atunci termin în jur de zece sau zece şi jumătate.

Uneori mă întrerupe mama ca să iau cina. Îi spun că vreau să termin, dar insistă că trebuie să mănânc. Aşa că în jur de opt trebuie să iau o pauză de vreo jumătate de oră, după care mă întorc la teme. Apoi, după ce termin, de

obicei trebuie să îi povestesc mamei cum a fost la şcoală, dar trebuie să îi spun repede, pentru că trebuie să fiu în patânainte de unsprezece. Pregătesc totul pentru a doua zi, după care mă duc la culcare. Îi povestesc ce am făcut în ziua respectivă şi ce s-a mai întâmplat şi, până termin, o ia şi pe ea somnul, deci e cam unsprezece şi un sfert. Suntem în aceeaşi cameră. Dar este un dormitor imens şi poate fi împărţit în două, şi avem paturi în ambele părţi. Suntem foarte apropiate, eu şi mama.

A vorbit foarte concret, aşa cum fac copiii care nu au cum să ştie cât de specială este situaţia lor. Muncea cam cât munceşte un avocat care vrea să îşi deschidă propriul birou de avocatură, sau cât un rezident la medicină. Nu lipseau decât cutele negre de sub ochi şi o ceaşcă de cafea frâi Fhinte, doar că ea era prea mică pentru acestea.

„Uneori nu mă duc la culcare când ar trebui”, continuă Mărită. „Mă culc pe la douăsprezece, să zicem, şi a doua zi, după masă, simt imediat oboseala. Şi aţipesc în clasă. Dar trebuie să mă trezesc, pentru că trebuie să prind informaţiile. Îmi amintesc că odată m-a văzut profesorul aţipind la o oră şi mi-a zis: «Putem sta de vorbă după ore?» Şi m-a întrebat: «De ce dormeai la oră?» Şi i-am spus că m-am culcat târziu. Şi el: «Trebuie să te culci mai devreme»”.

6.

Viaţa Maritei nu este viaţa obişnuită a unui copil de doisprezece ani. Şi nici ce ne-am dori pentru un copil de doisprezece ani. Copiii, ne place să credem, ar trebui să aibă timp să se joace, să viseze, să doarmă. Manta are responsabilităţi. Ceea ce se aşteaptă de la ea se aseamănă cu ceea ce se aşteaptă de la piloţii coreeni. Pentru a reuşi în ceea ce fac, aceştia erau nevoiţi să renunţe la o parte din propria identitate, pentru că respectul profund pentru

autoritate care transpiră din toată cultura coreeană pur şi simplu nu funcţionează în carlingă. Acelaşi lucru a trebuit să îl facă şi Mărită, pentru că nici moştenirea culturală care i-a fost transmisă ei nu se potriveşte cu circumstanţele în care trăieşte ea – nu în situaţia în care familiile din clasa medie şi cea superioară apelează la weekend-uri şi vacanţe de vară pentru a-şi impulsiona copiii să progreseze. Comunitatea în care trăieşte ea nu îi oferă ceea ce are nevoie. Ce trebuie să facă, în această situaţie? Să renunţe la serile ei, la weekenduri, la prieteni – toate elementele lumii sale – şi să le înlocuiască pe toate cu KIPP.

Iată ce mai spune Mărită, într-un pasaj care aproape că îţi rupe inima:

Când am început clasa a cincea, păstram încă legătura cu o fată de la fosta mea şcoală, şi de fiecare dată când plecam de la şcoală, vinerea, treceam pe la ea pe acasă şi stăteam acolo până se întorcea mama de la muncă. Îmi făceam temele la ea acasă. Ea nu avea niciodată teme pentru acasă. Şi spunea: „O, Doamne, stai acolo până târziu”. Apoi a vrut să meargă şi ea la KIPP, dar apoi a spus că e prea greu la KIPP şi că nu vrea să mai meargă. Şi eu i-am spus: „Toată lumea zice că este greu la KIPP, dar din momentul în care intri în ritm, nu mai este chiar atât de greu”. „Zici aşa pentru că tu eşti deşteaptă”, a spus ea. Şi eu i-am răspuns: „Ba nu, cu toţii suntem deştepţi”. Dar ea era atât de descurajată de faptul că stăteam acolo până la cinci şi că aveam o mulţime de teme, dar i-am zis că aceste teme numeroase ne ajută să ne descurcăm mai bine la ore. Şi ea a zis că nu mai vrea să asculte textele astea. Acum toţi prietenii mei sunt doar de la KIPP.

E prea mult să cerem asta unui copil? Da. Dar să privim lucrurile din perspectiva Măritei. Ea a făcut un târg cu şcoala. Se va trezi la cinci patruzeci şi cinci dimineaţa,

va merge la şcoală şi sâmbăta şi va face teme până la unsprezece noaptea. În schimb, KIPP îi promite că va lua copii ca ea, limitaţi de sărăcie, şi le va oferi o şansă să scape de această condiţie. Va face ca 84% dintre ei să fie la fel, sau chiar mai buni la matematică, decât ceilalţi copii de seama lor. În baza acestor performanţe, 90% dintre elevii KIPP primesc burse la licee parohiale sau particulare, în loc de a fi nevoiţi să meargă la liceele lor dezorganizate din Bronx. Şi pe baza experienţei din acele licee, peste 80% dintre absolvenţii KIPP vor merge la facultate, fiind de multe ori primii din familia lor care reuşesc acest lucru.

Cum ar putea să fie acesta un târg prost? Tot ce am descoperit în *Excqjţionalii* spune că succesul urmează o traiectorie predictibilă. Nu reuşeşte cel mai deştept. Dacă ar fi fost aşa, Chris Langan ar fi pe acelaşi nivel cu Einstein. Succesul nu este doar suma deciziilor şi eforturilor pe care le facem noi înşine. Este, mai degrabă, un dar. Excepţionâli sunt cei cărora li s-au oferit oportunităţi – şi care au avut puterea-şi prezenţa de spirit să profite de ele. Pentru jucătorii de hochei şi fotbal născuţi în ianuarie, este o şansă în plus să ajungă în echipa naţională. Pentru Beatles, şansa s-a numit Hamburg. Pentru Bill Gates, cartea norocoasă a fost că s-a născut exact când trebuia şi că a primit cadou un computer pe când era în liceu. Joe Rom şi fondatorii Wachtell, Lipton, Rosen şi Katz au avut mai multe cărţi norocoase. Au fost născuţi în momente favorabile, din părinţii potriviţi şi în etnia potrivită, ceea ce le-a permis să practice legea preluării silite timp de douăzeci de ani înainte de a prinde mişcarea şi restul lumii. Şi ceea ce a făcut Korean Air, când a reuşit în sfârşit să-şi reorganizeze operaţiunile, a fost să le dea piloţilor şansa de a lăsa în urmă constrângerile moştenirii lor culturale.

Aici, lecţia este simplă. Dar este uluitor cât de des

este neglijată. Suntem atât de prinşi de miturile celui mai bun, mai deştept şi celui care a reuşit prin propriile puteri, încât ne imaginăm că excepţionalii cresc din pământ, pe cale naturală. Ne uităm la Bill Gates tânăr, şi ne minunăm că lumea noastră a permis acelui băiat de treisprezece ani să aibă acces nelimitat la un computer în anul 1968. Dacă aceeaşi şansă ar fi fost dată unui milion de tineri, câte Microsoft am fi avut astăzi? Pentru a construi o lume mai bună, trebuie să înlocuim ghiveciul de cărţi norocoase şi avantaje arbitrare care determină succesul în zilele noastre – datele de naştere norocoase şi accidentele fericite din istorie – cu o societate care oferă oportunităţi tuturor. Dacă ar fi existat în Canada o a doua ligă de hochei pentru acei copii născuţi în a doua jumătate a anului, acum ar fi existat de două ori mai multe staruri pe gheaţă. Acum înmulţiţi această înflorire a talentului cu numărul de sporturi şi profesii existente. Lumea ar putea fi cu mult mai bogată decât este acum.

Mărită nu are nevoie de o şcoală nou-nouţă, cu kilometri de terenuri de sport şi facilităţi de lux. Nu are nevoie de un laptop, de o clasă cu mai puţini elevi, de un profesor cu doctorat sau de un apartament mai mare. Nu are nevoie de un IQ mai mare sau o minte ageră ca a lui Chris Langan. Bineînţeles că nu ar fi deloc rău să fie aşa. Dar nu asta ar fi esenţialul. Mărită nu avea nevoie decât de o şansă. Şi aţi văzut ce şansă i s-a oferit! Cineva a cumpărat o mică parcelă de Ian de orez în sudul Bronx-ului şi i-a explicat miracolul muncii semnificative.

CAPITOLUL 10
CONCLUZIE:
O POVESTE DIN JAMAICA

„Dacă aducem pe lume progenituri
de culoare, acestea sunt
emancipate”.

1.

Pe 9 septembrie 1931, o tânără femeie cu numele Daisy Nation a dat naştere la două fetiţe. Ea şi soţul ei Donald erau profesori de şcoală generală într-un sătuc numit Harewood, în parohia jamaicană Sf. Caterina. Fetiţele au fost numite Faith şi Joyce. Când Donald a aflat că are gemen (*>căzut în genunchi şi i-a oferit vieţile lor lui Dumnezeu.

Familia Nation locuia într-o căsuţă de pe pământul Bisericii Anglicane din Harewood. Şcoala era în imediata apropiere, o clădire lungă, un hambar dintr-o singură cameră ridicată pe catalige de beton. Existau zile în care veneau până la 300 de copii în acea cameră. Existau şi zile în care numărul lor nu depăşea douăzeci şi cinci. Lecţiile se predau cântând. Copiii citeau cu voce tare sau recitau din orare. De scris, scriau pe tăbliţe de gresie. De câte ori era posibil, orele se ţineau afară, sub arborii de mango. Când lucrurile scăpau de sub control, Donald Nation mergea de la un capăt al camerei la celălalt, scuturând o panglică de la stânga la dreapta, iar copiii se înghesuiau să ajungă la locurile lor.

Era un bărbat impunător – tăcut şi demn – şi un mare iubitor al cărţilor. Iar în mica lui bibliotecă găseai cărţi cu poezii, operele romancierului Somerset Maugham şi filosofia lui C.E.M. Joad. Noapte de noapte, prietenul lui cel mai bun, arhidiaconul Hay, pastorul anglican care locuia de cealaltă parte a dealului, venea şi se aşeza pe verandă, şi stăteau împreună, vorbeau şi puneau la cale

diverse rezolvări pe tema problemelor din Jamaica. Citeau în fiecare zi ziarul şi urmăreau cursul războiului care tocmai izbucnise în Europa. Soţia lui, Daisy, era din parohia Sf. Elizabeta. Numele ei de fată era Ford, şi tatăl ei deţinuse o mică alimentară. Era una dintre cele trei fete ale familiei, recunoscută pentru frumuseţea ei.

La 11 ani, gemenele au câştigat o bursă la o şcoală-internat în apropiere de coasta nordică, numită Sf. Hilda. Era o veche şcoală particulară englezească, înfiinţată pentru fetele clerului anglican, care deţinea şi supraveghea instituţia. Terminând această şcoală, ele au dat examen şi au fost admise la University College, în Londra. Nu după mult timp, Joyce a mers la o petrecere aniversară de 21 de ani la un tânăr matematician englez numit Graham. Acesta s-a ridicat în picioare pentru a recita un poem şi a uitat versurile, iar Joyce s-a simţit stânjenită pentru el – chiar dacă nu avea absolut niciun motiv să se simtă ea prost, dat fiind că nici nu îl cunoştea. Joyce şi Graham s-au îndrăgostit şi s-au căsătorit. S-au mutat în Canada. Graham a devenit profesor de matematică. Joyce a devenit o scriitoare de succes şi consilier familial. Au avut împreună trei copii şi au construit o casă frumoasă pe un vârf de deal, la ţară. Numele de familie al lui Graham era Gladwell. Este tatăl meu, iar Joyce Gladwell este mama mea.

2.

Aceasta este povestea drumului mamei mele către succes – şi nu este adevărată. Nu este nicio minciună, adică lucrurile nu sunt inventate. Dar este mult prea scurtă, şi mult prea multe detalii lipsesc. Este falsă în sensul că a spune povestea lui Bill Gates fără a menţiona computerul de la Lakeside este ceva fals, cum fals este să vorbeşti despre vitejia asiaticilor în materie de matematică

fără să te întorci la câmpurile de orez. Această poveste omite o mulţime de oportunităţi pe care le-a avut mama mea, precum şi importanţa moştenirii ei culturale.

În 1935, de exemplu, atunci când mama şi sora ei aveau patru ani, un istoric, William M. MacMillan, a făcut o vizită în Jamaica. Era profesor la Universitatea Witwatersrand din Johannesburg, Africa de Sud. MacMillan era un vizionar: era foarte preocupat de problemele sociale ale populaţiei de culoare din Africa de Sud, şi a mers în Caraibe pentru a susţine aceleaşi idei pe care le susţinuse acasă, în Africa de Sud.

Printre preocupările lui MacMillan, la loc de frunte era sistemul educaţional din Jamaica. Sistemul şcolar oficial – dacă putem numi „oficial” ceea ce se întâmpla în hambarul de lângă casa bunicilor mei – nu se aplică decât până la paisprezece ani. Jamaica nu avea o formă de învăţământ superior public. Cei cu înclinaţii academice făceau ore suplimentare cu profesorul cât erau adolescenţi, apoi, dacă aveau noroc, intrau la colegiul preparator pentru profesori. Cei mai ambiţipşi erau nevoiţi să se descurce cumva şi să intre la o şcoală particulară, şi de acolo la o universitate din Statele Unite sau Anglia.

Dar bursele erau extrem de puţine, şi costul învăţământului privat nu era accesibil decât celor puţini şi privilegiaţi. „Puntea dintre şcoala generală” şi învăţământul superior, nota MacMillan mai târziu, într-o critică usturătoare la adresa modului în care îşi trata Anglia coloniile, numită *Avertizare din indiile de Vest*, „este îngustă şi nesigură”. Sistemul de învăţământ nu făcea nimic pentru clasele „cele mai umile”. „Aceste şcoli nu sunt altceva decât un factor de accentuare şi întărire a diferenţelor sociale”, a continuat el. Dacă guvernul nu le oferea oamenilor oportunităţi, a avertizat el, aveau să apară probleme.

La un an după publicarea cărţii lui MacMillan,

Caraibele au fost scuturate de un val de revolte şi frământări. În Trinidad paisprezece oameni au fost ucişi, şi cincizeci şi nouă au fost răniţi. În Barbados au fost paisprezece morţi şi patruzeci şi şapte răniţi. În Jamaica, o serie de greve violente au dus la închiderea ţării, fiind declarată starea de urgenţă. Panicat, guvernul britanic a luat în serios avertizările lui MacMillan şi, printre alte reforme, a propus o serie de burse accesibile „pentru toată insula”, care le permiteau studenţilor cu aspiraţii academice să meargă la licee private. Bursele au intrat în vigoare din 1941. Mama şi sora ei geamănă au dat examen anul următor. Aşa au reuşit să aibă o educaţie superioară; dacă ar fi fost născute cu trei sau patru ani mai devreme, probabil că nu ar fi avut niciodată o educaţie completă. Mama datorează parcursul vieţii ei anului în care s-a născut, revoluţionarilor din 1937 şi lui W.M. MacMillan.

Am descris-o pe Daisy Nation, bunica mea, ca „recunoscută pentru frumuseţea ei”. Dar adevărul este că acesta este un mod superficial şi condescendent de a o descrie. Era o forţă. Ea a fost cea care a făcut ca mama şi sora ei să plece din Harewood la Saint Hilda. Este adevărat că bunicul era un om impunător şi cultivat, dar era un idealist şi un visător. S-a îngropat în cărţile lui. Dacă avea ambiţie în ceea ce priveşte fetele lui, îi lipseau viziunea şi energia pentru a concretiza această ambiţie. Dar bunicii nu îi lipseau. Saint Hilda a fost ideea ei: unele dintre familiile mai bogate din zonă îşi trimiteau fetele acolo, şi ea a observat ce însemna o şcoală bună. Fetele ei nu se jucau cu alţi copii din sat. Stăteau şi citeau. Pentru liceu era necesar să ştie latină şi matematică, aşa că a apelat la arhidiaconul Hay pentru a le pregăti.

„Dacă o întrebai ce îşi doreşte pentru copiii ei, răspundea că vrea să îi vadă plecaţi de acolo”, îşi aminteşte mama. „Nu considera că Jamaica putea oferi suficient. Iar dacă aveai o oportunitate să mergi mai

departe, şi puteai să o faci, atunci pentru ea nu mai existau limite”.

Când au primit rezultatele de la examenul pentru bursa de studii, numai mătuşa primise o bursă. Mama nu luase examenul. Acesta este încă un aspect care nu este menţionat în prima mea relatare. Mama îşi aminteşte cum stăteau părinţii ei în cadrul uşii, vorbind între ei. „Nu mai avem bani”. Plătiseră meditaţiile pentru primul semestru şi cumpăraseră uniformele, rămânând astfel fără bani. Ce aveau să facă în momentul când avea să se împlinească termenul pentru plata celui de-al doilea semestru? Dar, pe de altă parte, nu puteau trimite la şcoală numai o fată, şi pe cealaltă nu. Bunica era neclintită. Le-a trimis pe amândouă – şi s-a rugat – şi, la sfârşitul primului semestru, iată că una dintre celelalte fete de la şcoală a câştigat două burse, una dintre ele oferind-o mamei.

Când a venit timpul să meargă la universitate, mătuşa, sora geamănă cu valenţe academice, a câştigat ceea ce se numea o „Bursă centenară”. Se numea „centenară” pentru că a fost înfiinţată la o sută de ani de la abolirea sclaviei în Jamaica. Era rezervată absolvenţilor şcolilor generale publice, şi, ca dovadă a gradului în care onorau englezii amintirea abolirii sclaviei, nu exista decât o singură bursă centenară pe an pentru toată insula, câştigată de cea mai bună elevă saudecel mai bun elev din toţi anii de studiu. Anul în care a concurat mătuşa mea era unul din anii „pentru fete”. A avut noroc. Mama a fost mai puţin norocoasă. Ea trebuia să plătească drumul până în Anglia, cazarea, transportul şi cheltuielile zilnice, precum şi costurile cursurilor de la Universitatea din Londra. Pentru a vă face o idee despre cât de intimidantă putea fi această sumă, valoarea bursei centenare câştigate de mătuşa mea era probabil egală cu suma câştigată de bunicii mei din salarii pe un an. Nu existau programe de creditare pentru studenţi, nici bănci cu linii de credit

pentru profesori de la ţară. „Dacă îi ceream tatălui meu”, spune mama, „îmi răspundea: «Nu avem bani»”.

Ce a făcut Daisy în această situaţie? S-a dus la patronul unui magazin chinezesc din oraşul vecin. Jamaica are o populaţie chineză numeroasă, care a dominat viaţa comercială a insulei încă din secolul al XIX-lea. În vocabularul comun jamaican, un magazin nu se numeşte magazin, ci „chinezărie”. Daisy a mers la chinezărie, la dl. Chance, şi a împrumutat bani. Nimeni nu ştie ce sumă a împrumutat, deşi probabil a fost o cifră enormă. Şi nimeni nu ştie de ce dl. Chance i-a împrumutat banii, exceptând, desigur, faptul că era Daisy Nation, care îşi plătea facturile la timp şi le predase copiilor lui Chance la şcoala din Harewood. Nu era mereu uşor să fii copil chinez în curtea unei şcoli din Jamaica. Copiii jamaicani îi batjocoreau pe chinezi. „Chinezoii mănâncă câini”. Daisy era o persoană caldă şi iubitoare, o adevărată oază de tandreţe în mijlocul ostilităţii generale. Probabil că dl. Chance îi era dator.

„Crezi că mi-a spus ce făcea? Nici măcar nu am întrebat-o”, îşi aminteşte mama. „S-a întâmplat, pur şi simplu. Am dat la facultate şi am luat. Am acţionat ştiind că mă pot baza pe mama, fără să realizez măcar că mă bazam pe ea”.

Joyce Gladwell îşi datorează educaţia superioară în primul rând lui W.M. MacMillan, şi apoi studentei de la Saint Hilda care a renunţat la bursă în favoarea ei, şi apoi domnului Chance, şi apoi, cel mai mult, doamnei Daisy Nation.

3.

Daisy Nation provenea din partea nordică a Jamaicăi. Străbunicul ei fusese William Ford. Venise din Irlanda, în 1784, şi cumpărase o plantaţie de cafea. La scurtă vreme a cumpărat o sclavă pe care a transformat-o în concubină. O

remarcase la docuri, în Alligator Pond, un sat de pescari de pe coasta sudică. Era o femeie dintr-un trib Igbo, din vestul Africii. Au avut împreună un băiat, pe care l-au numit John. Băiatul era, după cum se spune atunci, un „mulatru”; era de culoare – şi din acel moment toţi urmaşii lui Ford au intrat în categoria jamaicanilor de culoare.

În sudul Americii, în aceeaşi perioadă, ar fi fost extrem de neobişnuit ca un proprietar alb să aibă o relaţie publică cu o sclavă. Relaţiile sexuale între albi şi negri erau considerate respingătoare din punct de vedere moral. Au fost votate legi care interziceau căsătoriile între rase, ultima dintre ele fiind abrogată de Curtea Supremă a Statelor Unite în 1967. Un proprietar de plantaţie care avea o relaţie făţişă cu o sclavă era ostracizat social, şi toate progeniturile rezultate din acea relaţie rămâneau în sclavie.

În Jamaica, lucrurile stăteau altfel. În acei ani, Caraibele nu erau doar o colonie masivă de sclavi. Oamenii de culoare erau de zece ori mai numeroşi decât cei albi. Nu existau decât extrem de puţine femei albe care ar fi putut deveni soţii ale plantatorilor, şi, prin urmare, cei mai mulţi dintre bărbaţii albi din Indiile de Vest aveau amante negrese sau mulatre. Un proprietar de plantaţie britanic din Jamaica, despre care se ştie că păstra un jurnal precis al aventurilor lui sexuale, s-a culcat cu 138 de femei diferite în cei treizeci şi şapte de ani petrecuţi pe insulă, aproape poate sclave şi, conform zvonurilor, nu toate consimţind la aceste relaţii. Şi albii vedeau în mulatri – copiii rezultaţi din aceste relaţii – potenţiali aliaţi, un tampon între ei şi numărul impresionant de sclavi de pe insulă. Femeile mulatre erau apreciate ca amante, şi copiii lor, cu o culoare a pielii mai deschisă, avansau şi mai mult pe scara socială şi economică. Rar se întâmpla ca un mulatru să lucreze pe câmp. Ei aveau o viaţă mult mai uşoară, lucrând „în casă”. Ei aveau cele mai mari şanse să

fie eliberaţi. Foarte multe amante mulatre au primit averi substanţiale, lăsate prin testament de proprietari albi; legea jamaicană a limitat aceste dispoziţii testamentare la două mii de lire (sumă care, la acea vreme, era enormă).

„Când vine un european în Indiile de Vest şi se stabileşte aici pentru o perioadă de timp, descoperă că este necesar să facă rost de o îngrijitoare sau de o amantă", scria un analist al secolului optsprezece. „El are oportunitatea de a alege din diferite categorii: o negresă, o brună, o mulatră, o metisă, fiecare putând fi cumpărată pentru 100 sau 150 de lire sterline… Dacă cineva se ocupă de educaţia unei progenituri de culoare, aceasta devine mai independentă, şi de cele mai multe ori este trimisă de tatăl ei (dacă acesta îşi permite) la trei sau patru ani, în Anglia, pentru a fi educată".

Aceasta este lumea în care a fost născut bunicul mamei, John. Era născut la o generaţie după debarcarea ultimilor sclavi pe insulă, şi trăia într-o ţară cel mai bine descrisă ca o colonie penală africană, şi era un om liber, beneficiind de tot ce însemna educaţie. S-a căsătorit cu altă mulatră, o femeie care era jumătate europeană, jumătate Arawak – tribul indian indigen din Jamaica, şi a avut şapte copii.

„Aceşti oameni – cei de culoare – aveau un statut special", spune sociologul jamaican Orlando Patterson. Până în 1826, aveau libertăţi civile depline. De fapt, au căpătat libertăţi depline în acelaşi timp cu evreii din Jamaica. Aveau drept de vot. Puteau face orice putea face o persoană albă – şi aceasta în contextul unei societăţi care era încă sclavagistă".

„La modul ideal, încercau să devină artizani. Să nu uităm că Jamaica avea plantaţii de trestie-de-zahăr, care sunt foarte diferite de plantaţiile de bumbac din Sudul Statelor Unite. Bumbacul este o afacere predominant agricolă. Se culege în sud, dar tot ce înseamnă prelucrare

se petrece în Lancashire, în nord. Zahărul este o afacere agroindustrială. Trebuie să ai fabrica exact acolo, pentru că zahărul începe să îşi piardă sucroza în câteva ore de la tăierea trestiei. Singura opţiune este să ai fabrica de zahăr chiar acolo, şi o fabrică de zahăr presupune o gamă largă de ocupaţii. Dogari, fierbători, tâmplari – şi o mulţime dintre aceste poziţii erau ocupate de oameni de culoare".

În Jamaica se întâmpla ca elita britanică, spre deosebire de contrapartea ei din Statele Unite, să nu fie preocupată de grandiosul proiect al construirii unei naţiuni. Nu voiau decât să facă bani şi să se întoarcă în Anglia. Nu aveau nicio intenţie să rămână în ceea ce ei considerau a fi o ţară ostilă. Prin urmare, sarcina de a construi o nouă societate – cu mulţimea de oportunităţi pe care aceasta le presupunea – a căzut tot în seama oamenilor de culoare.

„În 1850, primarul din Kingston (capitala Jamaicăi) era un bărbat de culoare", continuă Patterson. „De culoare era şi fondatorul *Daily Glleaner* (cel mai important ziar din Jamaica). Erau oameni de culoare şi au reuşit să domine clasele profesionale încă de timpuriu. Albii erau implicaţi numai în afaceri sau în plantaţii. Aceşti oameni de culoare au fost cei care au devenit doctori şi avocaţi. Ei au fost cei care au deschis şi au condus şcoli. Episcopul din Kingston era un bărbat de culoare tipic. Nu erau ei elita economică. Erau, în schimb, elita culturală".

Tabelul de mai jos arată insuccesul a două categorii de profesii jamaicane – avocaţii şi membrii parlamentului – la începutul anilor '50. Împărţirea pe categorii este făcută în funcţie de culoarea pielii. „Alb şi deschis" se referă la oameni care sunt ori integral yibi, ori, de cele mai multe ori, au ceva moştenire de culoare care nu se mai remarcă la prima vedere. „Măsliniu" este cu un pas mai jos, şi „maro deschis" un pas mai jos de măslinju (deşi diferenţele dintre aceste două nuanţe ar putea să scape cuiva care nu

este din Jamaica). Ceea ce trebuie să reţinem este faptul că în 1950 „negrii” reprezentau aproximativ 80% din populaţia Jamaicăi, de cinci ori mai mulţi decât cei de culoare.

Etnie	Avocaţi (procent)	Membri ai Parlamentului (procent)
Chinezi	3, 1	
India de Est		
Evrei	7, 1	
Sirieni		
Albi şi deschişi	38, 8	10
Măslinii	10, 2	13
Maro deschis	17, 3	19
Maro închis	10, 2	39
Negri	5, 1	10
Necunoscuţi	8, 2	

Uitaţi-vă ce avantaj extraordinar le conferea puţinul alb din piele celor de culoare. Succesul ocupaţional depindea într-o măsură foarte mare de factori cum ar fi existenţa unui strămoş care a lucrat în casă, nu pe câmp,

care a dobândit drepturi civile depline în 1826, care a fost apreciat, nu înrobit, care a avut posibilitatea să lucreze ceva reprezentativ, nu să fie expediat pe câmpul de trestie. Şi acest succes nu se limita doar la o generaţie, ci la două sau trei rânduri de nepoţi ai respectivului.

Cu alte cuvinte, ambiţia doamnei Daisy Ford pentru fetele ei nu venea din senin. Era moştenitoarea unei serii întregi de privilegii. Fratele ei mai mare, Rufus, cu care locuise în copilărie, era un profesor pasionat de cunoaştere. Fratele ei Carlos a mers în Cuba, apoi s-a întors în Jamaica şi a deschis o fabrică de îmbrăcăminte. Tatăl ei, Charles Ford, era angrosist. Mama ei, Ann, era descendentă a familiei Powell, o altă familie educată de culoare care a reuşit să evolueze – şi din care avea să apară, două generaţii mai târziu, Colin Powell. Unchiul ei Henry deţinea mai multe proprietăţi. Bunicul ei John – fiul lui William Ford şi al concubinei lui africane – a devenit preot. Nu mai puţin de trei membri ai familiei Ford au reuşit să câştige burse Rhodes. Dacă mama îi era datoare lui W.M. MacMillan şi revoluţionarilor din 1937, şi domnului Chance şi mamei ei, Daisy Ford, atunci Daisy îi era datoare lui Rufus, lui Carlos, lui Ann, lui Charles şi lui John.

4.

Bunica mea era o femeie remarcabilă. Dar nu trebuie să uităm că drumul ascendent şi ferm pe care au apucat cei din familia Ford a început cu un act discutabil din punct de vedere moral: William Ford a văzut-o pe stră-stră-stră-străbunica mea la un târg de sclavi din Alligator Pond, a dorit-o şi a cumpărat-o.

Sclavii, care nu erau printre cei aleşi, trăiau vieţi scurte şi nefericite. În Jamaica, proprietarii de plantaţii considerau că cel mai bine era să extragă un maximum de

efort posibil de la proprietăţile lor umane atât timp cât aceste proprietăţi erau încă tinere – să îi muncească pe sclavi până deveneau inutili sau până mureau – şi apoi să cumpere altă serie de la piaţă. Nu aveau nicio problemă cu contradicţia filosofică evidentă în faptul că îşi preţuiau copiii pe care îi aveau cu o sclavă şi în acelaşi timp îi percepeau pe sclavi ca pe o proprietate. William Thistlewood, proprietarul de plantaţii care ţinea evidenţa contactelor sexuale personale, a avut o relaţie de o viaţă cu o sclavă numită. Phibbah, pe care, conform tuturor informaţiilor, o adora, şi care i-a născut un fiu. Dar pentru sclavii lui „de la câmp", el era un monstru, a cărui pedeapsă preferată aplicată fugarilor! era ceea ce el numea „Derby dose". Fugarul era bătut, iar rănile deschise îi erau frecate cu sare, zeamă de lămâie şi piper sălbatic. Un alt sclav trebuia să defecheze în gura ticălosului, a cărui gură era apoi închisă cu forţa pentru patru-cinci ore.

Nu este surprinzător, prin urmare, că jamaicanii din clasele de culoare au ajuns să aibă un fetiş referitor la deschiderea pielii lor. Era marele lor avantaj. Verificau foarte atent nuanţa pielii celor de lângă ei şi, în final, marşau pe jocul culorii la fel de neîndurător ca şi albii. „Dacă, aşa cum se întâmpla de multe ori, copiii aveau nuanţe diferite ale pielii în aceeaşi familie", scria sociologul jamaican Fernando Henriques, cel cu nuanţă mai deschisă era favorizat în detrimentul celorlalţi, în adolescenţă, şi până în momentul căsătoriei, cei cu pielea mai închisă la culoare erau nevoiţi să stea ascunşi de câte ori rudele lor cu pielea mai deschisă aveau prieteni în vizită. Copilul cu pielea mai deschisă era privit ca sursă de răfuire a culorii familiei, şi nimic nu trebuia să stea în calea succesului său, adică în calea unei căsătorii care avea să ridice şi mai mult statutul coloristic al familiei. O persoană deschisă la culoare urma să înceteze legăturile cu rude cu pielea mai întunecată… Iar membrii mai închişi

la culoare ai unei familii de negri urmau să încurajeze eforturile unei rude foarte deschise la culoare pentru a „trece” drept albă. Practicile relaţiilor intrafamiliale au pus bazele manifestării publice a prejudecăţii culorii.

Familia mea nu era imună la acest fenomen. Daisy era nemăsurat de mândră de faptul că soţul ei era mai deschis la culoare decât ea. Dar exact această prejudecată s-a întors împotriva ei: „Daisy e drăguţă, e adevărat”, spunea soacra ei, „dar este prea închisă la culoare”.

Una dintre rudele mamei (o să o numesc Mătuşa Joan) era de asemenea bine plasată pe scara culorii. Era „albă şi luminoasă”. Dar soţul ei era ceea ce în Jamaica se numea „Iajun” – un bărbat cu un ten întunecat şi păr negru şi drept – şi fetele lor erau negre ca tatăl lor. Într-o zi, după moartea soţului său, mergea cu trenul în vizită la fiica ei, şi a întâlnit un tânăr cu pielea deschisă care mergea în acelaşi vagon, de care s-a arătat interesată. Ceea ce a urmat este un fapt pe care mătuşă joan nu i-a spus decât mamei mele, mulţi ani mai târziu, extrem de ruşinată. Când a coborât din tren, a mers drept pe lângă fiica sa, repudiindu-şi propriul sânge, pentru că nu voia ca un bărbat atât de dezirabil şi cu un ten atât de deschis să ştie că ea născuse o fată cu pielea atât de închisă.

În anii ’60, mama a scris o carte despre experienţele prin care trecuse. Numele cărţii era *Brown Face, Big Master*, „faţă maronie” fiind ea, şi „marele stăpân” denumind, în dialectul jamaican, pe Dumnezeu. La un moment dat, ea descrie o perioadă care a urmat imediat nunţii părinţilor mei, când trăiau la Londra şi fratele meu mai mare era încă un băieţel. Căutau un apartament şi, după o lungă serie de încercări, tata a găsit unul într-o suburbie a Londrei. Totuşi, în ziua de după mutare, proprietara i-a dat afară. „Nu mi-aţi spus că soţia dumneavoastră este jamaicană”, i-a spus proprietara mâniată, tatălui meu.

În carte, mama descrie lunga ei luptă în încercarea de a înţelege această umilinţă, de a împăca faptele cu credinţa ei. Până la urmă, a fost forţată să accepte că mânia nu reprezenta o opţiune şi că, în calitatea ei de jamaicană de culoare a cărei familie beneficiase generaţii la rând de pe urma ierarhiei rasiale, nu avea cum să reproşeze altcuiva pentru tendinţa de a împărţi oamenii în funcţie de nuanţa pielii lor:

M-am plâns Domnului în atât de multe cuvinte: „Asta eram, reprezentantul rănit al rasei negrilor în lupta pentru libertate şi egalitate u rasa albă dominantă!” Şi Dumnezeu a fost amuzat; rugăciunea-mea nu I s-a părut autentică. Am încercat din nou. Şi atunci Dumnezeu a zis: „Nu ai făcut şi tu acelaşi lucru? Aminteşte-ţi de toţiloamenii pe care i-ai evitat, sau pe care i-ai desconsiderat doar pentru că erau diferiţi în aparenţă, şi îţi era ruşine să fii identificată cu ei. Nu ai fost tu oare încântată pentru că nu eşti mai închisă la culoare? Recunoscătoare pentru că nu eşti neagră?” Furia şi ura mea la adresa proprietarei s-au topit. Nu eram cu nimic mai bună sau mai rea decât ea… Amândouă eram vinovate de păcatul amorului propriu, al mândriei şi exclusivităţii prin care ne separam complet de anumiţi oameni.

Nu este uşor să fii atât de sincer cu tine însuţi. Ar fi fost mai simplu pentru mama să îşi vizualizeze succesul ca pe un triumf cinstit asupra victimizării, la fel cum mai simplu ar fi să ne uităm la Joe Flom şi să îl categorisim drept cel mai mare avocat al tuturor timpurilor – chiar dacă reuşitele lui personale sunt imposibil de amestecat cu afilierea lui etnică, cu generaţia lui, cu detaliile industriei de îmbrăcăminte şi cu erorile bizare ale firmelor de avocatură. Bill Gates ar putea să accepte titlul de geniu, şi să lase lucrurile să meargă înainte. Nu îi este însă uşor să se umilească şi să privească în urmă spunând: „Am fost foarte norocos”. Şi ăsta e adevărul. Mothers Club din

Lakeside Academy i-a cumpărat un computer în 1968. Este imposibil ca un jucător de hochei, sau Bill Joy, sau Robert Oppenheimer, sau orice alt excepţional, de fapt, să privească în jos de pe piedestalul înalt unde este instalat şi să spună cu sinceritate: „Am făcut asta, eu singur”. Avocaţii superstaruri, geniile în matematică şi antreprenorii software par la prima vedere departe de experienţele comune. Dar lucrurile nu stau aşa. Sunt cu toţii produse ale istoriei şi ale comunităţii, ale oportunităţilor şi ale moştenirii personale. Succesul lor nu este nici excepţional, nici misterios. Este fondat pe o reţea complexă de avantaje şi moşteniri, unele meritate, altele nu, unele câştigate, altele dobândite prin noroc pur – dar toate extrem de importante în construirea succesului lor. Până la urmă, un excepţional nu este deloc excepţional.

Stră-stră-străbunica mea a fost cumpărată la Alligator Fond. Totuşi, fiul său, născut ca urmare a acestui fapt, John Ford, a avut privilegiul de a căpăta o culoare a pielii care l-a scutit de o viaţă de sclav. Cultura posibilităţilor îmbrăţişată de Daisy Ford şi utilizată atât de genial în beneficiul fiicelor ei i-a fost transmisă datorită ciudăţeniilor structurii sociale din Indiile de Vest. Iar educaţia mamei mele a fost rezultatul revoltelor din 1937 şi al asiduităţii domnului Chance. Acestea erau darurile istoriei pentru familia mea – şi dacă resursele acelui băcan, rezultatele acelor revolte, posibilităţile acelei culturi şi privilegiile acelei nuanţe de piele s-ar fi extins şi la alţii, câţi oameni ar fi trăit acum vieţi împlânte, într-o casă frumoasă în vârf de deal?

NOTE

INTRODUCERE

John G. Bruhn şi Stewart Wolf au publicat două cărţi ca urmare a studiilor realizate în Roseto: *The Roseto Story* (Norman: University of Oklahoma Press, 1979) şi *The Power of Clan*: *The Influence of Human Relations hips on Heart Disease* [*New* Brunswick, N.J.: Transaction Publishers, 1993). Pentru o paralelă Roseto Valtoforte, Italia, şi Roseto, Pennsylvania, SUA, mai multe în Carla Bianco, *The Two Rosetos* (Bloomington: Indiana University Press, 1974). S-ar putea ce Roseto să deţină un rol singular în rândul orăşelelor din Pen-Capitolul unu: Efectul Matei

Visul lui) eb Bush de a se afirma prin propriile puteri apare detaliatân lucrarea lui S.V. Date, *Jeb*: *America's Next Bush* (New York: Jeremy P. Tacher/Pennguin, 2007), în special paginile 80 – 81. Acesta scrie: „În ambele candidaturi la preşedinţie, din 1994 şi 1998, Jeb nu a lăsat loc de îndoieli: nu numai că nu a încercat să caute justificări pentru trecutul său, ci a mărturisit chiar că e mândru de situaţia sa financiară, aceasta nefiind altceva decât rezultatul aplombului şi eticii proprii. «Am muncit din greu să ajung aici şi mă simt cu adevărat mândru de ce am realizat», le-a spus el într-un interviu celor de la St. *Petersburg Times*, în 1993. «Nu mă apasă nicio vină, nicio remuşcare.»

„Atitudinea nu diferă mai deloc de cea afişată in show-ul *Larry King Live*, pe canalul CNN, în 1992: «Consider că, până la urmă, e un dezavantaj», a spus el legat de faptul că a fi fiul preşedintelui poate avea o influenţă negativă asupra direcţiei de dezvoltare a propriei afaceri. «Asta pentru că tot timpul vei da peste anumite oprelişti.»

„Acest mod de gândire nu poate fi privit altfel decât de-a dreptul iluzoriu".

The Lethbridge Broncos, care jucau pe teren în ziua

când Paula şi Roger Bamsley au înţeles pentru prima dată importanţa efectului vârstei relative, au fost o echipă de hocheişti juniori în Western Hochei League din 1974 până în 1986. Au câştigat WHL campionshipân 1982 – 83, şi, trei ani mai târziu, au revenit în Swift Current, Saskatchewan. Detalii pe http://en.wikipedia.org/wiki/Lethbridge Broncos.

Pentru o privire de ansamblu asupra efectului vârstei relative, a se vedea Joschen Mush şi Simon Grondin, „Unequal Competition as an Impediment to Personal Development: A Review of the Relative Age Efect în Sport", publicată în *Developmental* Review21, nr. 2 12001): 147 – 167.

Roger Bamsley şi A.H. Thompson şi-au publicat studiile pe un web-site, http://www.socialprobl emind ex.ua I berta.ca/regale.htm.

Profeţiile auto-împlinite pot fi regăsite în lucrări greceşti şi indiene antice, însă termenul a fost forjat de Robert K. Merton, în *Social Theory and Social Structure* (New York: Free Press, 1968).

Bamsley, împreună cu echipa lui, şi-au extins câmpul de interes şi în alte sporturi. A se vedea R. Bamsley, A.H. Thompson şi Philipe Legault, „Family Planning: Football Style. The Relative Age Efect în Football", publicată în *The International Review for the Sociology of Sport* 27, nr. 1 (1992): 77 – 78.

Statisticile legate de efectul vârstei relative în baseball provin de la Greg Spira, în revista *State*, http://www.state.comzid/2188866/.

A, Dudink, de la University of Amsterdam, arată cum limita deânscriere în fotbalul din English Premier League duce la aceeaşi ierarhie pe vârste prezentă în hocheiul canadian. De văzut „Birth Date and Sporting Succes", Nature 368 (1994): 592.

Curios, în Belgia, limita de înscriere pentru fotbal era 1 august, şi pe atunci aproape un sfert din jucătorii de top

erau născuţi în august şi septembrie. Însă federaţia belgiană de fotbal a mutat data limită de înscriere pe 1 ianuarie, de aceea, automat, în numai câţiva ani, aproape că nu mai era niciun jucător profesionist de fotbal născut în decembrie, şi un număr copleşitor de jucători de excelenţă născuţi în ianuarie. Pentru mai multe detalii, a se vedea Werner F. Helsen, Janet L. Starkes, şi Jan van Winckel, „Efects of a Change în Selection Year on Succes în Male Soccer Plazers", *American Journal of Human BiologyU*, nr. 6 (2000): 729 – 735.

Informaţiile de la Kelly Bedard şi Elizabeth Dhuey provin din lucrarea „The Persistence of Early Childhood Maturity: International Evidence of Long-Run Age Efects", publicată în *Quarterly Journal of Economics* 121, nr. 4 (2006): 1437 – 1472.

Capitolul doi: Regula celor 10.000 de ore

Mare parte din discuţiile referitoare la viaţa lui Bill Joy provin din articolul lui Andrew Leonard din *Salon*, „BSD's Unix: Power to the People, from the Code", 16 mai, 2000, http://archive. salon.com/tech/fs D/2000/Q5/16/cha Dter 2 part one/index.html.

Pentru o istorie a Centrului de Informatică de la University of Michigan, a se vedea „A Career Interview with Bernie Galler", profesor emerit în secţia Inginerie Electrică şi Informatică a şcolii, *IEEE Annals of the History of Computinz*, nr. 4 (2001): 107 – 112.

Unul dintre minunatele articole (cu duiumul) ale echipei lui Ericsson legate de regula celor zece – mii-de-ore este K. Anders Ericsson, Ralfâh. Krampe şi Clemens Tesch-Römer, „The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance", *Psychological Review* 100, nr. 3 (1993): 363 – 406.

Daniel j. Levitin vorbeşte despre cele zece mii de ore necesare pentru a atinge măiestria într-un domeniu în *This is Your Brain on Music*: *The Science of a Human Obsession*

(New York: Dutton, 2006), p. 197.

Ascensiunea lui Mozart către statutul de geniu în muzică este studiată în Michael J.A. Howe, *Genius Explained* (Cambridge: Cambridge University Press, 1999), p. 3.

Harold Schönberg e menţionat în John R. Hayes, *Thinking and Learning Skills*. Vol. *2. Research and Open Questions*, ed. Susan F. Chipman, Judith W. Segal, şi Robert Glaser (Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1985).

În ceea ce priveşte excepţia de la regulă în şah, marele maestru Bobby Fischer, de văzut Neil Charness, Ralf Th. Krampe şi Ulrich Mayr cu eseul „The Role of Practice and Coaching în Entreprenurial Skill Domains: An International Comparison of Life-Span Chess Skill Acquisition", în *The Road to Excellence*: *The Acquisition of Expert Performance in the Arts and Sciences*, *Sports and Games*, ed. K. Anders Ericsson (Hillsdale, N.): Lawrence Erlbaum Associates, 1996), p. 51 – 126, în special p. 73.

Pentru a afla mai multe despre revoluţia time-sharing, a se vedea Stephen Manes şi Paul Andrew, *Gates*: *HoiMMicrosoft's Mogul Reinvented an Industry – And Made Himself the Richest Man în* America (New York: Touchstone, 1994), p. 26.

Philip Norman a seri, biografia celor de la Beatles, *Shout*! (New York: Fireside, 2003).

Frânturile de la Joj-n Lennon şi George Harrison despre începuturile formaţiei la Hamburg vin din lucrarea *Hamburg Days*, scrisă de George Harrison, Astrid Kirchherr, şi Klaus Voorman (Surrey: Genesis Publications, 1999). Citatul e luat de la pagina 122.

Robert W. Wiesberg vorbeşte despre Beatles – şi face referire la miile de ore de exersare pe instrument – în „Creativity and Knowledge: A Challenge to Theories" în *Handbook of Creativity*, ed. Robert J. Sternberg

(Cambridge: Cambridge University Press, 1999): 226 – 250.

Lista completă cu cei mai bogaţi oameni din istorie poate fi găsită pe http://en.wikipedia.org/wiki/Wealthv historical figures 2008.

Referinţele lal. Wright Mills din nota de subsol provin din lucrarea *The American Business Elite*: *A Collective Portrait*, publicată în *Journal of Economic History* 5 (decembrie, 1945): 20 – 44.

Înclinarea lui Steve Jobs de a urma modelul oferit de Bill Hewlett este descrisa în Lee Butcher, *Accidental Millionaire*: The rise *and Fall of Steve Jobs at Apple Computer* (New York: Paragon House, 1987).

Capitolul trei: Problema cu geniile, *partea întâi*

Episodul *1* vs. 100 featuring Chris Langan a ajuns la public pe 25 ianuarie, 2008. Leta Hollingworth, menţionată în nota de subsol, şi-a publicat relatarea despre „L" în *Children Above 180 IQ* (New York: World Books, 1942).

Printre alte surse excepţionale despre viaţa şi epoca lui Lewis Terman, avem Henry L. Minton, „Charting Life History: Lewis M. Terman's Study of the Gifted" în *The rise of Experimenta*tion in *American Psychology*, ed. Jill G. Morawskz (New Haven: Yale University Press, 1988); Joel N. Shurkin, *Terman's Kids* (New York: Little, Brown, 1992); şi May Seagoe, *Terman and the Gifted* (Los Altos: Kauffman, 1975). Henry Cowell apare în scenă mulţumită lui Seagoe.

Argumentarea lui Liam Hudson referitoare la limitările testelor IQ poate fi găsită în *Contrary Imaginations*: *A Psycohlogical Study of the english Schoolboy*! Middlesex: Penguin Books, 1967). Scriitura lui Hudson e pur şi simplu adorabilă.

Studiul celor de la Michigan Law School, „Michigan's Minority Graduates în Practice: The River Runs Through

Law School", scris de Richard O. Lempert, David L. Chambers şi Terry K. Adams, apare în *Law and Social Inquiry* 25, nr. 2 (2000).

Argumentul cu care l-a combătut Pitirim Sorokin pe Terman a fost publicat în *Fads and Foibles în Modern Sociology and Related Sciences* (Chicago: Henry Regnery, 1956).

Capitolul patru: Problema cu geniile, *partea a doua*

Kai Bird şi Martin). Sherwin, *American Prometheus*: *The Triumph and Tragedy of*], *Robert Oppenheimer* (New York: Knopf, 2005).

Robert). Sternberg a scris pe larg despre inteligenţa practică şi alte subiecte corelate. Pentru o lucrare reuşită, practică, de văzut *Successful Intelligence*: *How Practical and Creative Intelligence Determine Succes în Life* (New York: Plume, 1997).

Destul de evident, cred, cartea lui Annette Lareau m-a fascinat pur şi simplu. O lectură pe care o recomand cu căldură, de vreme ce doar am conturat fugar ideile pline de substanţă din lucrarea sa, *Unequal Childhoods*: *Class*, *Race*, *and Family Li*fel Berkeley: University of California Press, 2003).

O altă sursă excelentă pentru dificultăţile întâmpinate în urma concentrării fixiste pe 1Q este lucrarea lui Stephen). Ceci, *On Intelligence*: *A Bioecological Treatise on Intellectual Development* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1996).

Pentru o evaluare îngăduitoare însă critică a studiului Terman, de văzut „The Vanishing Genius: Lewis Terman and the Stanford Study", de Gretchen Kreuter. Publicată în *History of Education Quarterly 2*, nr. 1 (martie 1962): 6 – 18.

Capitolul cinci: Cele trei lecţii ale lui Joe Flom

Istoria completă a Skadden, Arps, la fel ca studiile asupra culturii preluărilor silite de companii au fost scrise

de Lincoln Caplan, *Skadden*: *Power*, *Money*, *and the rise of a Legal Empire* (New York: Farrar, Straus, and Giroux, 1993).

Necrologul lui Alexander Bickel a fost publicat în *New York Times pe* 8 noiembrie, 1974. Transcrierea după interviul dat de acesta provine de la proiectul oral de istorie de la American Jewish Committee, păstrat la New York Public Library.

Erwin O. Smigem scrie despre vechile firme white-shoe de avocatură din New Yorkân *The Wall Street Lawyer*: *Professional Organization Man*? (Bloomington: Indiana University Press, 1969). Condiţiile lor preferenţiale de angajare sunt listate la pagina 37.

Louis Auchincloss a scris mai mult decât oricine altcineva despre schimbările care au cuprins vechea linie de firme de avocatură din Manhattan, în anii ce au urmat războiului. Citatul e luat din cartea sa, *The Scarlet Letters* (New York: Houghton Mifflin, 2003), p. 153.

Perioada de anihilare economică cu care au avut de-a face avocaţii din sectorul social marginal, în perioada marii Crize, este urmărită în Jerold S. Auerbach, *Unequal Justice*: *Lawyers and Social Chanin Modern America* (Oxford: Oxford University Press, 1976), p. 159.

Statistici legate de rata fluctuantă a naşterilor în America secolului XX pot fi găsite pe http://vwvw. infoplease.com/ipa/A0005067.html.

Impactul „pantei cemografice descendente" este cercetat mai amplu de Richard A. Easterlinân *Birth and Fortune*. *The Impact of Numbers on Personal Welfare* (Chicago: University of Chicago Press, 1987). Omagiile aduse de H. Scott Gordon împrejurărilor naşterii copiilor în această perioadă nefastă pot fi găsite începând cu p. 4 din comunicatul său prezidenţial către Western Economic Association, la întrunirea anuală din Anaheim, California, în iunie 1977, „On Being Demographically Lucky: The

Optimum Time to Be Born". Apare menţionat la pagina 31.

Pentru o relatare completă a ascensiunii avocaţilor evrei, a se vedea Eli Wald, „The rise and Fall of the WASP and Jewish Law Firms", *Stanford Law Review* 60, nr. 6 (2008): 1803.

Povestea Borgenichtilor a fost relatată de Louis lui Harold H. Friedman şi publicată ca *The Happiest Man*: *The Life of Louis Borgenicht* (New York: G.P. Putnam's Sons, 1942).

Pentru mai multe detalii privind feluritele ocupaţii ale imigranţilor sosiţi în America în secolele nouăsprezece – douăzeci, de consultat Thomas Kessner, *The Golden Door*: *Italian and Jewish Immigrant Mobility în New York City 1880 – 1915* (New York: Oxford University Press, 1977).

Lucrarea lui Stephen Steinberg, *The ethnic Myth*: *Race, Ethnicity, and Class în America* (Boston: Beacon Press, 1982) conţine un capitol strălucit despre imigranţii evrei sosiţi la New York, de mare preţ pentru mine.

Studiul întreprins de Louise Farkas a fost parte integrantă a tezei sale de masterat la facultatea din Queens: Louise Farkas, „Ocupaţional Genealogies of Jews în Eastern Europe and America, 1880 – 1924" (New York: Queens Collège Spring Thesis, 1982).

Capitolul şase: Harlan, Kentucky

Harry M. Caudill a scris despre Kentucky, despre frumuseţile şi neplăcerile lui, în *Night Comes to the Cumberlands*: *A Biography of a Depressed Area* (Boston: Little, Brown, 1962).

Impactul mineritului în Harlan Country este examinat în „Social Disorganization and Reorganization in Harlan Country, Kentucky", de Paul Frederick Cressey în *American Sociological ReviewlA*, nr. 3 (iunie 1949): 389 – 394.

Sângeroasa şi încâlcita dispută Turner-Howard este

descrisă, laolaltă cu alte dispute celebre în Kentucky, în magnifica lucrare plină de spirit a lui John Pearce, *Days of Darkness*: *The Feuds of Eastern Kentucky* (*Lexington*: University Press of Kentucky, 1994), p. 11.

Aceleaşi controverse sunt privite dintr-o perspectivă antropologică de către Keith F. Otterbein, în „Five Feuds: An Analysis of Homicides în Eastern Kentucky in the Late Nineteenth Century", *American Anthropologist \02*, nr. 2 (iunie 2000): 231 – 243.

Eseul lui J.K. Campbell, „Honour and the Devil", a apărut în). G Peristiany (ed.), Honour and Shame.

— *The Values of Mediterranean Society* (Chicago: University of Chicago Press, 1966).

Filonul scoţiano-irlandez asociat cu provincia din sud, ca şi un ghid fonetic scoţiano-irlandez pot fi găsite în studiul monumental al lui David Hackett Fischer cu privire la istoria timpurie americană, *Albion's Seed*: *Four British Folkways în America* (Oxford: Oxford University Press, 1989), p 652.

Înalta rată a criminalităţii din Sud şi natura acestor crime sunt dezbătute în John Shelton Reed, *One South*: *An Ethnic Approach to Regional Culture* (Bâton Rouge: Louisiana State University Press, 1982). A se vedea, în special, capitolul 11, „Below the Smith and Wesson Line".

Pentru mai multe detalii istorice privitoare la temperamentul sudist şi la experimentul insultelor de la University of Michigan, de consultat *Culture of Honor*: *The Psychology of Violence in the South*, de Richard E. Nisbett şi Dov Cohen (Boulder, Colo.: Westriew Press, Inc., 1996).

Studiul lui Raymond D. Gastil, legat de corelaţia dintre „sudism" şi rata criminalităţii în State, „Homicide and a Regional Culture of Violence", a fost publicat în *American Sociological Review* 36 (1971): 412 – 427.

Cohen, alături de Joseph Vandello, Sylvia Puente şi Adrian Rantilla au lucrat la un alt studiu legat de ruptura

culturală americană Nord-Sud: «When You Call Me That, Smile!» How Norms for Politeness, Interaction Styles, and Aggression Work Together în Southern Culture", *Social Psychology Quarterly* 62, nr. 3 (1999): 257 – 275.

Capitolul şapte: Teoria etnică a prăbuşirii avioanelor

National Transportation Safety Board, agenţia federală delegată cu investigarea accidentelor aviatice civile, a publicat un Raport-Accidente Aviatice legat de prăbuşirea zborului Korean Air 801NTSB/AAR-00/01.

Nota de subsol despre Three Mile Island conduce la analiza din lucrarea clasică a lui Charles Perrow, *Normal Accidents*: *Living with High Risk Technologies* (New York: Basic Books, 1984).

Calculul statistic şapte-erori-pe-accident a fost descoperit de National Transportation Safety Board într-un studiu al gradului de siguranţă la bordul unui avion, intitulat „A Review of Flighterew-Involved Major Accidents of U.S. Air Carriers, 1978 Through 1990" (Safety Study NTSB/SS-94/01, 1994).

Dialogul agonizant şi analiza prăbuşirii zborului Avianca 052 pot fi găsite la National Transportation Safety Board Accident Report AAR-91/04

Studiul întreprins de Ute Fischer şi Judith Orăşanu legat de discursul ocolit în cabina de pilotaj, „Cultural Diversity and Crew Communication", a fost prezentat la convocarea cu numărul cincizeci a Astronautical Congress în Amsterdam, în octombrie 1999. A fost publicat de American Institute of Aeronautics and Astronautics.

Dialogul dintre căpitanul şi secundul tragicului zbor Air Florida este redat într-un alt studiu întreprins de Fischer şi Orăşanu, „Error-Challenging Strategies: Their Role în Preventing and Corecting Errors", ca proiect, în mare parte, pregătit pentru cea de-a paisprezecea întrunirea Trilennœl Congress and Human Factors and Ergonomics Society Forty-second Annual Meeting,

Jonvocat de International Ergonomics Association, în San Diego, California, în august 2000.

Impactul subliminal al naţionalităţii asupra comportamentului a fost evaluat formal de către Geert Hofstede şi expus în *Culture*'s *Conséquences*: *Comparing Values*, *Behaviours*, *Institutions*, *and Organizations Across Nations* (Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2001). Studiul legat de fabricile franceze şi germane, pe care îl menţionează la pagina 102, a fost demarat de M. Brassard şi M. Maurice, „Existe-t-il un modele universel des structures d'organisation?", *Sociologie du Travaill6*, nr. 4 (1974): 482 – 495.

Corelarea Dimensiunilor lui Hofstede cu comportamentul piloţilor de avioane a fost dusă la bun sfârşit de Robert L. Helmreich şi Ashleigh Merritt, în „Culture in the Cockpit: Do Hofstede's Dimensions Replicate?", *Journal of Cross-Cultural Psychology il*, nr. 3 (mai 20 00): 283 – 301.

Analiza culturală a lui Robert L. Helmreich legată de prăbuşirea zborului Avianca este intitulată „Anatomy of a System Accident: The Crash of Avianca Flight 052", *International Journal of Aviation Psychology 4*, nr. 3 (1994): 265 – 284.

Paralela între limbajul coreean şi cel american, în baza gradului de exprimare directă a acestora, a fost subliniată de Homin Sohn, de la University of Hawaii, în lucrarea sa, „Intercultural Communication in Cognitive Values: Americans and Koreans", publicată în *Language and Linguistics* } (1993): 93 – 136.

Capitolul opt: Câmpuri de orez şi teste de matematică

Pentru a afla mai multe despre istoria şi tehnica tradiţionalei cultivări a orezului, de văzut Francesca Bray, *The Rice Economies*: *Technology and Development în Aslan Societies* [*Berkeley*: University of California Press,

1994).

Logica numeralelor asiatice comparate cu omoloagele lor occidentale e studiată în Stanislas Dehaene, *The Number Sense*: *How the Mind Creates Mathematics* (Oxford: Oxford University Press, 1997).

Graham Robb, *The Discovery of France* (New York: W.W. Norton, 2007).

Modul de viaţă surprinzător desigur şi lejer dus de semisălbaticii IKung este detaliat în capitolul 4 al *Man the Hunter*, ed. Richard B. Lee şi Inen Devore, cu ceva ajutor şi din partea lui Jill Nash Mitchell (New York: Aldine, 1968).

Orele de muncă anuale pentru ţărănimea europeană au fost calculate de Antoine Lavoisier şi menţionate de B.H. Slichervan Bath, în *The Agrarian History of Western Europe, A.D. 500 – 1850*, trad. Olive Ordish (New York: St. Martin's, 1963).

Activităţi	Zile	Procentaj
Arat şi semănat	12	5, 8
Strângerea recoltei	28	13, 6
Strângerea fânului în căpiţe şi transportarea acestuia	24	11, 7
Treierat	130	63, 1
Alte munci	12	5, 8
Total	206	100, 0

Fatalismul zicătorilor ruseşti din popor este excelent punctat, în contrast cu încrederea în sine desprinsă din proverbele chinezeşti, în R. David Arkush, *„Ifa Man Works Hard the Land Will Not Be Lazy* – Entreprenurial Values în North Chinese Peasant Proverbs", *Modern China* 10, nr. 4 (octombrie 1984): 461 – 479.

Corelaţia între media naţională a rezultatelorânregistrate la TIMSS şi perseverenţa studenţilor de a completa chestionarul ataşat testului a

fost evaluată în „Predictors of National Differences în Mathematics and Science Achievement of Eighth Grade Students: Data from HMSS for the Six-Nation Educational Research Program”, de Erling E. Boe, Henry May, Gemă Barkanicşi Robert F. Boruch, la Center for Research and Evaluation in Social Policy, Graduate School of Education, University of Pennsylvania. A fost revizuită pe 28 februarie, 2002. Graficul cu rezultatele poate fi văzut la pagina 9. Rezultatele TIMSS de-a lungul anilor pot fi găsite pe site-ul National Center for Education Statistics, http://nees. ed.gov/timss/.

Studiul efectuat de Priscilla Blinco este intitulat „Task Persistence în Japanese Elementary Schools”, şi poate fi găsit în Edward Beauchamp, ed., *Windows on Japanese education* (New York: Greenwood Press, 1991).

Capitolul nouă: Târgul Măritei

Articolul lui Paul Tough, din *New York Times Magazine*, „What It Takes to Make a Student” (26 noiembrie, 1996), analizează impactul politicii guvernamentale No Child Left Behind, cauzele discrepanţei educaţionale şi amprenta lăsată de şcoli experimentale, cum ar fi KIPP.

Kenneth M. Gold, *School's în*: *The History of Summer Education in American Public Schools* (New York: Peter Lang, 2002), este o prezentare de-a dreptul fascinantă a elementelor structurale din sistemul american de împărţire a anului.

Studiul în baza impactului vacanţei de vară, efectuat de Karl L. Alexander, Doris R. Entwisle şi Unda S. Oslon este intitulat „Schools, Achievement, and Inequality: A Seasonal Perspective”, publicaţin *Education Evaluation and Policy Analysis* 23, nr. 2 (vara lui 2001): 171 – 191.

Mare parte din informaţiile internaţiuni provin din Michael). Barett, „The Case for More School Days”, lucrare publicată în *Atlantic Monthly*, în noiembrie 1990,

p. 78.

Concluzie: O poveste din Jamaica

William M. MacMillan detaliază cum au luat sfârşit temerile sale în prefaţa la cea de-a doua ediţie a *Warning from the West Indies*: *A Tract for Africa and the empire* (U.K.: Penguin Books, 1938).

Abuzurile sexuale şi pedepsele oribile caracteristice clasei albe conducătoare din Jamaica sunt descrise pe larg de Trevor Burnard, în *Mastery, Tyranny and Desire*: *Thomas Thistlewood and His Slaves in the Anglo-Jamaican World* (Chapel Hill: University of North Carolina Press, 2004).

Clasa intermediară de culoare în Indiile de Vest, neîntâlnită şi în Sudul Statelor Unite, este descrisă de Donald L. Horowitz, în „Color Differentiation in the American Systems of Slavery", / *ournal of Interdisciplinary History*!, nr. 3 (iarna lui 1973): 509 – 541.

Statisticile demografice şi sociale privind diferitele clase de culoare din Jamaica anilor '50 sunt luate din eseul lui Leonard Broom, „The Social Differentiation of Jamaica", *American Sociological Review* 19, nr. 2 (aprilie 1954): 115 – 125.

Nuanţele de culoare în cadrul familiei sunt analizate de Fernando Henriques, în „Colour Values în Jamaican Society", *British Journal of Sociology 2*, nr. 2 (iunie 1951): 115 – 121.

Trăirile lui Joyce Gladwell, ca femeie de culoare în Regatul Unit, provin din *Brown Face, Big Master*! London: Inter-Varsity Press, 1969). O carte minunată o recomand cu căldură – cu riscul de a părea puţin părtinitor.

MULŢUMIRI

Sunt peste măsură de bucuros să spun că volumul

Excepţionalii susţine teoria pe care a fost construit. Aş putea spune că a fost mai mult un efort colectiv. M-am inspirat, ca întotdeauna se pare, din lucrările lui Richard Nisbett. *Culture of Honour* a fost un gen de resort pentru mare parte dintre ideile care stau la baza acestei cărţi. Mii de mulţumiri, Domnule Profesor Nisbett.

Cum se întâmplă de fiecare dată, am reuşit să îi abat pe ai mei prieteni de la diversele sugestii legate de conţinutul şi forma manuscrisului. Din fericire, am căzut cu toţii de acord, iar *Excepţionalii* e un produs net mai valoros. Mulţumirile mele sincere merg către Jacob Weisberg, Terry Martin, Robert McCrum, Sarah Lyall, Charles Randolph, Tali Farhadian, Zoe Rosenfeld şi Bruce Headiam. Stacey Kalish şi Sarah Kessler au făcut o treabă de milioane în cercetarea şi verificarea faptelor. Suzy Hansen a susţinut un număr bine cunoscut de magie editorială. David Remnick m-a suplinit îndatoritor la *The New Yorker*, pentru a putea termina această carte. Îţi mulţumesc din suflet, David. Henry Finder, editorul meu de la *The New Yorker*, m-a salvat de mine însumi şi m-a adus din nou pe calea raţiunii, cum face de fiecare dată. Lucrez cu Henry de atâta vreme încât am ajuns să am ceea ce-mi place să numesc „Finderul intern”, o voce corectoare interioară ce îmi dă din surplusul înţelepciunii lui Henry, chiar şi când acesta nu e în preajmă. Amândoi Finderii – atât cel intern, cât şi cel extern – sunt nepreţuiţi.

Bill Philips şi cu mine am fost ca unul de atâta timp, şi sunt foarte bucuros că am reuşit să fac referire încă o dată la abordarea Midas, atât de dragă lui. Îţi mulţumesc din suflet, Bill. Să sperăm că vom avea puterea să mergem înainte. Will Goodiand şi Ştefan McGrath de la Penguin, Anglia, şi Michael Pietsch şi – mai ales – Geoff Shandler de la Little, Brown au luat la mână manuscrisul, rând cu rând. Mulţumiri călduroase restului echipei de la Little/ Brown: Heather Fain şi Heather Rizzo şi Junie Dahn. Apropiata

mea Pamela Marshall, din Canada, este un magician al cuvintelor. Nici nu pot concepe ideea de a publica o carte fără sprijinul ei.

Încă două cuvinte de apreciere. Tina Bennettt, agentul meu, mi-a stat alături încă de la început. Ea este o persoană plină de căldură şi de spirit, încurajatoare şi înţeleaptă, şi când mă gândesc câte a făcut pentru mine, mă simt la fel de privilegiat ca un jucător de hochei născut pe 1 ianuarie.

Poate cel mai mult, le datorez recunoştinţă părinţilor mei, Graham şi Joyce. Cartea de faţă este despre semnificaţia pe care fiecare o găseşte în muncă, şi tatăl meu a fost pentru mine un exemplu de împlinire prin muncă. Orice ar întreprinde – de la cele mai complicate teorii academice în matematică până la săpatul grădinii – o face cu zâmbetul pe buze, cu hotărâre şi cu entuziasm. Primele mele amintiri despre tata îl prezintă ca pe un om fericit, aplecat deasupra biroului său. Atunci nu am pătruns pe deplin semnificaţia, însă acesta este unul dintre cele mai de preţ daruri pe care un tată i-l poate lăsa copilului său. În ceea ce o priveşte pe mama, ea m-a învăţat cum să mă exprim cât mai limpede; m-a învăţat că există o anumită doză de frumuseţe în tot ceea ce rosteşti clar şi deschis. Ea a citit fiecare cuvânt din această carte şi a încercat să mă facă să menţin ştacheta ridicată. Bunica mea, Daisy, căreia îi este dedicată *Excepţionalii*, i-a oferit mamei mele darul oportunităţii. La fel a făcut şi mama cu mine.

Excepţionalii

Oamenii excepţionali iubesc simplitatea şi o caută dincolo de analize sofisticate. Aceştia ştiu că cel mai adesea întrebările importante conţin în ele însele răspunsul şi că acesta este, cel mai adesea, unul simplu. Dedicăm această carte oamenilor excepţionali şi îi invităm să redescopere, într-o lectură savuroasă, ingredientele

propriului succes.

Care este explicaţia „excepţionalismului” şi ce au în comun oamenii cu destin răsfăţat? Lectura oferă, în cheie simplă, la capătul unei documentări complexe, răspunsul cel mai interesant. Acesta va fi drag cititorului care nu a atins (încă) succesul visat şi va fi, negreşit, îmbrăţişat de cititorul ale cărui vise s-au împlinit. Este o carte destinată oamenilor excepţionali, căci numai aceştia au, în fapt, înţelepciunea de a trece dincolo şi dincoace de preţuirea sinelui.

— Pentru a vă face o idee despre cum era Chris Langan în adolescenţă, urmăriţi această descriere a unui copil numit „L”, care avea un 1Q în aceeaşi zonă de 200, ca şi Langan. Descrierea aparţine unui studiu de Leta Hollingsworth, care a fost unul dintre primii psihologi care au studiat copiii excepţional de înzestraţi: după cum veţi vedea foarte dar în descriere, un IQ de 200 este foarte, foarte mare:

„Erudiţia tânărului L era uluitoare. Pasiunea lui pentru acurateţea şi aprofundarea învăţăturii i-a fixat un standard foarte înalt al perfecţiunii. Era relativ gras, robust şi impresionant, şi era poreclit cu simpatie «Profesorul». Atitudinea şi abilităţile lui erau apreciate atât de către elevi, cât şi de către profesori. De multe ori i se permitea să ţină seminarii (lungi de până la o oră) pe teme speciale, cum ar fi istoria instrumentelor de măsurat timpul, teorii străvechi pentru construirea motoarelor, matematică şi istorie. A construit din resturi (papiote de bandă de maşină de scris, de exemplu) un ceas artizanal cu pendulă

— Cea mai bună analiză a modului în care obstacolele se transformă în oportunităţi pentru avocaţii evrei o găsim în articolul savantului în drept Eli Wald. Wald urmăreşte să sublinieze un lucru, acela că Flom şi tagma lui nu au fost norocoşi, cum se spune. Noroc